



GÖTEBORGS UNIVERSITET
INSTITUTIONEN FÖR SOCIALT ARBETE

Implementering av salutogent perspektiv i Göteborgs äldreomsorg

En kvantitativ studie av äldreboende- och hemtjänstchefers attityder, behov och förväntningar
på det salutogena arbetssättet och implementeringen av detsamma.

Socionomprogrammet

C-uppsats

Författare: Dennis Ragnarsson, Christian Skoog & Robert Silva

Handledare: Andreas Liljegren

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Förförståelse	6
1.3 Syfte	7
1.4 Frågeställningar	7
1.5 Centralt begrepp	7
2. Tidigare forskning	9
2.1 Implementering	9
2.2 Organisationsförändring	11
3. Teoretiska perspektiv	12
3.1 Organisationsteori	11
3.2 Den programmatiska strategin	13
3.3 Inlärningsstrategin	14
3.4 Motstånd, problem och drivkrafter	14
3.5 Salutogenes	17
4. Metod	19
4.1 Val av undersökningsmetod	19
4.2 Urval	19
4.3 Enkäten	20
4.4 Avgränsningar	20
4.5 Genomförande av datainsamling	21
4.6 Metodproblem och bortfall	21
4.7 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet	22
4.8 Etiska överväganden	24
5. Resultat och analys	26
5.1 Tabeller	26
5.2 Attityd	27
5.3 Behov	30
5.4 Förväntningar och genomförbarhet	32
6. Kritisk slutdiskussion	35
7. Referenslista	38
7.1 Litteratur	38
8. Bilagor	41
8.1 Tabeller	41
8.2 Diagram	49
8.3 Mailutskick till cheferna	51
8.4 Webbenkät	53

Abstract

Titel: Implementering av salutogent perspektiv i Göteborgs äldreomsorg

Författare: Dennis Ragnarsson, Christian Skoog och Robert Silva

Handledare: Andreas Liljegren

Problemområde: På initiativ av äldreomsorgscheferna i Göteborgs 21 stadsdelar beslöt man under 2008 att införa ett salutogent förhållningssätt och perspektiv i äldreomsorgen i Göteborgs stad. Detta beslut var ett svar på de riktlinjer som har aviserats från den statliga nivån där man ville öka brukarinflytandet, få till ett ”friare val” och därmed göra brukarna mer välmående. Det har också funnits ett samhällsintresse i att få till en mer inflytelserik äldreomsorg. Det man i stort vill uppnå är en typ av maktförskjutning från utförare till mottagare. I samråd med verksamhetscheferna kom man fram till att det salutogena perspektivet skulle vara ändamålsenligt för Göteborgs stad.

Syfte: Syftet med denna studie är att undersöka attityder bland chefer inom äldreboende och hemtjänst, i Göteborgs äldreomsorg, inför implementeringen av det salutogena perspektivet. Ett annat syfte är att undersöka chefernas attityder till och behov av ett nytt perspektiv samt att ta reda på deras förväntningar på implementeringen av det salutogena perspektivet. Författarnas förhoppning är att undersökningen skall ge en korrekt ögonblicksbild av attityderna till det salutogena perspektivet. Man hoppas även kunna ta reda på hur genomförbart cheferna anser att införandet av det salutogena perspektivet är.

Metod: Studien har genomförts med hjälp av en kvantitativ metod i form av en webbenkät. Denna webbenkät har riktat sig till alla enhetschefer inom äldreboende och i hemtjänst i Göteborgs stad. Totalt sett har 97st chefer svarat på webbenkäten. Svaren redovisas sedan i resultatet med hjälp av ett par tabeller och i form av löpande text. Dessa resultat har sedan belysts och analyserats med hjälp av organisationsteorier och implementeringsstrategier.

Resultat: Huvudresultatet i studien visar att det för närvarande, i den inledande motivationsfasen, bland cheferna råder en mycket positiv inställning till och för den förändrings- och implementeringsprocess som man i äldreomsorgen i Göteborgs kommun står inför. Studien visar att 92 chefer av 97 ställer sig positiva till salutogent ledarskap samt att 88 % av cheferna tror att deras arbetsplats inom fyra år kommer ha ett salutogent synsätt. Ett annat utmärkande resultat är att det av det empiriska materialet inte har kunnat dras några större slutsatser kring attitydskillnader med avseende på kön, tid i nuvarande tjänst eller mellan äldreboende och hemtjänst. Detta med undantag för att samtliga män (100 %) anser att det finns ett ”stort behov” av en gemensam ledarskapsutbildning för ledarna i äldreomsorgen i Göteborg. Ett annat resultat är det där cirka 60 % av cheferna anser sig behöva ett större stöd från sina närmaste chefer, vilket kan komma att vara behövligt i implementeringsarbetet.

Nyckelord: Implementering, organisation, organisationsteori, organisationsförändring och salutogenes.

Förord

Tack!

Vi vill först och främst tacka våra respondenter för att ni svarade på vår webbenkät. Det var en grundförutsättning för att vi skulle få ett bra material att arbeta med. Utan er hade genomförandet av uppsatsen och undersökningen försvårats avsevärt.

Tack också till Institutionen för socialt arbete för att ni bistod med inloggningsuppgifter till programmet där vi utformade våra enkäter och för att ni ställde webbenkätprogrammet till vårt förfogande och möjliggjorde genomförandet. Tack även till Daniel Uhnöo för hjälpen med SPSS.

Vi vill tacka vår handledare Andreas Liljegren för hans hjälpande vägledning, kritiska granskning och alltid snabba telefon- och mailsvar.

Vi vill även tacka alla andra tänkbara personer som har varit behjälpliga i uppsatsarbetet. Tack till er alla!

Göteborg, september 2009

Christian Skoog, Dennis Ragnarsson och Robert Silva

1. INLEDNING

1.1 Bakgrund

På initiativ av äldreomsorgscheferna i Göteborgs 21 stadsdelar beslöt man under 2008 att införa ett salutogent förhållningssätt och perspektiv i äldreomsorgen i Göteborgs kommun. Detta beslut var ett svar på de riktlinjer som har aviserats från den statliga nivån där man ville öka brukarinflytandet, få till ett ”friare val” och därmed göra brukarna mer välmående. Det har också funnits ett samhällsintresse i att få till en mer inflytelserik äldreomsorg. Det man i stort vill uppnå är en typ av maktförskjutning från utförare till mottagare.

I och med denna stundande implementeringsfas och omorganisation så har vi funnit det extra intressant att undersöka chefernas attityder, behov, förväntningar på det salutogena arbetssättet. Vårt syfte med studien är att undersöka detta bland chefer inom äldreboende och hemtjänst, i Göteborgs äldreomsorg, med hjälp av en kvantitativ studie.

En av drivkrafterna till initiativet för kommunen att anta ett salutogent arbetssätt är socialstyrelsens riktlinjer om att brukarnas inflytande ska öka (Socialstyrelsen, 2003). Maria Wolmesjö (2005) menar att detta kan ske genom ett nerifrån och upp inflytande, där brukarna är de som definierar vad som är god kvalitet. Hon menar även att brukarna kan betraktas som kunskapsbärare av självupplevda händelser och att detta kan komplettera det vetenskapliga synsättet som finns inom socialtjänsten. En annan drivkraft till förändring är ekonomi, och att effektivisera verksamheten. Wolmesjö (2005) säger att ett argument som används för att flytta beslut nedåt i hierarkin, är att när beslut och verkställighet kommer närmare varandra, får man en minskad administration och en ekonomisk besparing. Även detta är ett av motiven till ett förändrat arbetssätt. Drivkrafterna är således politiska och ekonomiska, vilket så väl Jacobsen (2007) som Sveningsson & Sörgärde (2007) beskriver.

I samråd med verksamhetscheferna kom man fram till att det salutogena perspektivet skulle vara ändamålsenligt för Göteborgs stad. Man kom också fram till att författaren och krönikören för Tidningen Äldreomsorg, Peter Westlund, skulle vara en bra person att ta hjälp av då det gäller att göra äldreomsorgen i Göteborg salutogen. Detta eftersom att han har skrivit flera böcker om hur man kan arbeta salutogent i äldreomsorgen. På detta sätt kommer man även att använda sig av det som både Norrgren (1995, red Rehndahl) och Thylefors (1991) beskriver som ”förändringsagenter”. Det vill säga utomstående personer som kommer in för att fungera som konsulter och i detta fall även som föreläsare.

Att implementera något så stort som ett salutogent perspektiv i Göteborgs äldreomsorg är inte helt okomplicerat. Efter att ha resonerat kring olika implementeringsstrategier kom man till slut fram till att man skulle börja med stadens ledare/chefer. Genom att skapa en gemensam utbildning kan man ge stadens chefer ett mer gemensamt förhållningssätt och en gemensam värdegrundsbas. Denna strategi stöds av Norrgren (1995, red Rehndahl) när han beskriver den programmatiska strategin och modellen om att byta tankesätt. Att föra in det salutogena perspektivet ansågs vara bäst genomförbart om man gjorde det i projektform. Detta för att man då kan söka statliga stimulansmedel. Kerstin Hansson kom att bli projektledare för det salutogena perspektivet och det är hon som är den som står för samordningen av de chefer som skall genomgå utbildningen.

Den strategi som man har valt i Göteborg för att implementera det salutogena förhållningssättet innebär att man först utbildar de chefer som har personal- och budgetansvar, i huvudsak enhetschefer, för att därefter utbilda övrig berörd personal. I denna målgrupp ingår även verksamheter och organisationer som jobbar i anknytning till äldreomsorgen t.ex. Hälso-sjukvården och den kommunalt ägda verksamheten Tre Stiftelser. Man kommer även att certifiera egen personal som ska ansvara för den interna utbildningen. Projektet startade september 2008 och sträcker sig till 2010/2011 och man räknar med att alla i äldreomsorgen skall känna till det salutogena arbets- och förhållningssättet om fyra år. De ansvarigas tidsplan tyder på att de är medvetna om att en sådan omvälvande förändring som de står inför kräver både tid och uthållighet så som Jacobsen & Thorsvik (2008) beskriver. De ansvariga räknar också med att brukarna själva om fyra år skall kunna bekräfta att det faktiskt arbetas salutogent. Jacobsen & Thorsvik (2008) beskriver att det i organisationers planerade förändringar är viktigt att det klart framgår vad som skall uppnås. Denna förändring måste vi beteckna som radikal och som ett språng som inte kan gå någon obemärkt förbi så som Norrgren (1995, red Rehndahl) uttrycker det.

Så här långt har det hållits en heldag för samtliga chefer och en dag då grupper om 75 personer har träffats vid fyra tillfällen. Totalt har alla ledare varit med minst en gång så här långt på någon typ av informationdag eller utbildningsdag, enligt Kerstin Hansson. På första träffen som man hade den 4 februari 2008 kom 297 chefer.

1.2 Förförståelse

All förståelse och tolkning bygger på någon typ av förförståelse. Det man menar med förförståelse är hur vi uppfattar vår verklighet och då avses inte bara den verklighet vi får via våra sinnen. Vi människor tolkar dagligen våra intryck och vi lär oss att på olika vis att ta in, förstå och uppfatta vår omvärld. Förförståelsen, vilken vi dagligen använder oss av, framställs utifrån våra egna erfarenheter och värderingar. Det viktigaste med förförståelsen är att vara medveten om den så att man på så vis också kan redogöra för den. Detta eftersom den annars kan bli till fördomar eller leda till missuppfattningar som i högsta grad kan påverka resultaten i forskningen på ett felaktigt och dolt sätt (Thurén 2007).

Vår egen förförståelse får anses god vad gäller det salutogena perspektivet, då vi alla under vår socionomutbildning har läst om salutogenes och Aaron Antonowski och därmed är ganska insatta. Vi tre som har skrivit uppsatsen har vitt skilda bakgrunder, åldrar och personliga erfarenheter, vilka givetvis kan komma att inverka på hur vi uppfattar och tolkar olika fenomen. En av oss författare har även under den sjätte terminens praktik praktiserat som enhetschef inom hemtjänsten och även vikarierat som enhetschef inom hemtjänsten under tre månaders tid. Under denna tid så har han även varit delaktig i vissa delar av den salutogena utbildningens uppstart och utformning. Samtliga av oss som skriver har även genom anhöriga varit i kontakt med äldreomsorgen så med detta sagt så är det ett ämne och ett område som står oss nära på olika sätt. Vi tror att personliga erfarenheter kan vara av fördel, då de kan ge en unik inblick på området. Vi är dock medvetna om att det även kan vara till nackdel då det kan skapa förutfattade meningar och på så vis bidra negativt. Vi är medvetna om att det kan finnas svårigheter med att vara helt objektiva när vi redan har lite kunskap om ämnet men vi tror inte heller att man som forskare kan vara helt objektiv. Vi tror att vår förförståelse, skilda bakgrunder, åldrar och personliga erfarenheter har varit av nytta i undersökningens tolknings- och analysprocess. Genomgående kan vi säga att vi under arbetsprocessen har strävat efter

objektivitet då vi har granskat varandra och oss själva. Detta för att medvetandegöra oss om hur våra egna föreställningar har påverkat arbetet. Sammanfattningsvis kan vi säga att det har varit av stor betydelse att hålla oss observanta och medvetna gentemot vår förförståelse under hela arbetets gång. Beträffande vår förförståelse gällande könsfördelningen bland cheferna så visste vi på förhand att vi hade valt att göra en studie inom ett kvinnodominerat yrke. Därför förväntade vi oss att de flesta av cheferna skulle vara kvinnor. Beträffande vår förförståelse inom organisationsteori, och förändringar inom organisationer, så har detta varit ny kunskap för oss då området har varit tämligen obekant.

1.3 Syfte

Studiens syfte är att undersöka attityder bland chefer inom äldreboende och hemtjänst, i Göteborgs äldreomsorg, inför implementeringen av det salutogena perspektivet.

Vi vill undersöka attityderna genom att ta reda på chefernas motivation, drivkrafter och behov samt att ta reda på deras förväntningar. Vi vill ta reda på eventuella hinder och ta reda på hur genomförbart de anser att införandet av det salutogena perspektivet är. Vi vill även ta reda på om det finns olika grupperingar vad gäller inställningen till det salutogena perspektivet och vilka dessa i så fall är. Vår förhoppning är att undersökningen skall ge en korrekt ögonblicksbild av attityderna till det salutogena perspektivet.

1.4 Frågeställningar

1. Attityd – Vilka attityder råder idag bland cheferna beträffande implementeringen av det salutogena perspektivet?
2. Behov – Vilket behov anser cheferna finns och hur påverkar dessa behov den rådande attityden till implementeringen av det salutogena perspektivet?
3. Förväntningar och genomförbarhet – Vilka förväntningar har man och vad tror man om det praktiska införandet av det salutogena perspektivet?

1.5 Centrala begrepp

Vi har valt att definiera fyra stycken begrepp. Varje begrepp, bortsett från organisation, har vi valt att definiera utifrån en källas definition. Detta eftersom begreppets innebörd har kommit att förändras över tiden.

Salutogenes enligt Peter Westlund och Arne Sjöberg

Perspektivet inriktar sig på vad som orsakar och vidmakthåller hälsa. Det salutogena perspektivet handlar om att man skall se till det friska och arbeta hälsobringande. Man skall när man arbetar salutogent jobba situationsorienterat och utifrån att alla situationer ser olika ut. Man skall stärka KASAM, Känslan Av Sammanhang (Westlund & Sjöberg, 2008).

Implementering enligt P. C. Nutt

Ordet kommer från engelskans "implement" vilket betyder "genomföra" eller "förverkliga". När man pratar om implementering så benämner man den som en fas som pågår under en längre tid. Implementeringsfasen beskrivs som den fas i arbetet som går ut på att stödja organisationens planerande förändring på ett sådant sätt att den accepteras genom hela processen. Implementeringsfasen är verkställandet av förändringen och den tid som det tar från att man startar processen tills att man kan säga sig ha genomfört förändringen (P. C. Nutt 1989).

Organisationsförändring enligt Ingvar Jacobsen

Jacobsen (2005) menar att organisationsförändring är en förändring som sker i grupp inom en organisation från en tidpunkt till en annan. Han menar också att organisationsförändring är en process då en förändring sker och när ett tidigare beteende förändras. En organisationsförändring kan också komma till då man i en organisation börjar förstå och uppfatta saker på ett annorlunda sätt.

Organisation

Den kanske mest kända definitionen av organisation är den som Barnard (1938) nämner då han säger att människor inte kan åstadkomma allt de vill på egen hand och därför går samman i grupp för att samarbeta. I den gruppen kordinerar vi sedan våra handlingar och aktiviteter vilket i sin tur innebär att vi bildar en organisation. Begreppen ändras ständigt med tiden men en annan definition som håller än i dag är den som Etzioni (1964) tar upp då han säger att en organisation är ett medvetet konstruerat socialt system som jobbar för att uppnå bestämda mål. I detta system påverkar medlemmarna varandra samtidigt som de är beroende av varandra. En annan typ av definition är den som Czarniawska-Joerges (1992) nämner. Den definitionen framhåller att organisationer är kollektivt skapade sociala konstruktioner som bidrar med att skapa mening för dess medlemmar.

Enligt Ahrne och Hedström (1999) är en organisation en formell sammanslutning av bestämda identifierbara individer och samtidigt menar även författarna att en organisation kan vara en aktör. Det som är avgörande för om man kallar en grupp för en organisation är om man har gemensamma mål som man eftersträvar. Det är även viktigt för en organisation att det existerar riktlinjer som samordnar deltagarnas strävan att förverkliga dessa gemensamma mål. (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

2. TIDIGARE FORSKNING

Här presenterar vi den tidigare forskning som vi anser vara relevant för vår egen studie. Den tidigare forskning som vi har valt att fokusera på är den som är gjord inom området implementering och inom organisationsförändring.

Vi har valt att rikta in oss på två olika områden när det gäller den tidigare forskningen gjord kring organisationer som står inför utveckling och/eller under förändring. Vi kommer att ta upp två begrepp som forskare anser står i relation till varandra, som är starkt knutna till vår undersökning och som samtidigt är de begrepp som är de mest övergripande när man pratar om organisationer som står inför utveckling och/eller under förändring. Dessa två rubriker är *implementering* och *organisationsförändring*. För att komma dessa två begrepp närmare har vi valt ut relevant och aktuell forskning, samt litteratur och artiklar som tar upp och problematiserar begreppen ur olika aspekter. Vi kommer att i så stor utsträckning som möjligt försöka ge en bild av hur forskningen på dessa områden ser ut. Detta för att kunna belysa vad som redan är beforskat, samt för att kunna ge en bättre bild av vad dessa begrepp innebär, innan vi går in närmare på vår egen undersökning. Vi har försökt hitta studier och forskning som är gjord på organisationer som står inför/under implementering/förändring inom ledarskapet i äldreomsorgen eller i kommunal verksamhet. Vi har dock inte funnit sådana studier och därför har vi valt att fokusera på utvalda studier gjorda på andra organisationer som befinner sig i implementeringsfasen och organisationsförändringsfasen.

2.1 Implementering

Det var på 1970-talet som implementeringsforskningen startades på allvar då amerikanska forskare studerade och sökte svar på politiska programs misslyckande. När man pratar om implementering så benämner man den som en fas som pågår under en längre tid. Implementeringsfasen beskrivs bl.a av Nutt (1989) som den fas i arbetet som går ut på att stödja organisationens planerande förändring på ett sådant sätt att den accepteras genom hela processen. Författaren benämner också implementeringsfasen som verkställandet av förändringen och Nutt menar att implementeringen är den tid som det tar från det att man startar processen tills att man kan säga sig ha genomfört förändringen.

Enligt Thompson och Strickland (2001) är implementeringsarbetet en konst snarare än en vetenskap då man menar att implementeringen är en process som är både lång och svår. När man pratar om implementeringsprocessen så menar forskarna att den kan sägas starta från det att någon får en idé om att t.ex. en ny pedagogisk metod kan användas. Man menar då att spridning av idén måste starta innan implementeringen kan dra igång. Detta för att ett förändringsarbete tar tid och kräver mycket noggranna förberedelser.

Hrebiniak (1990) anser att det är en svårare uppgift att implementera en strategi på ett framgångsrikt sätt än att få fram och formulera själva strategin. Han menar också att det är upp till varje organisation att hitta den "rätta vägen". Detta för att alla organisationers förhållanden ser annorlunda ut. Balogun och Hope Hailey (2004) påvisar i sin studie vikten av att ha en tydlig kommunikation genom hela implementeringsfasen för att lyckas genomföra en förändring. De menar att kommunikation och informationshantering är centralt i implementeringsarbetet och att dess vikt inte skall underskattas.

Nya arbetssätt kan i princip vara hur bra som helst men om de inte implementeras på ett djupgående vis hos alla berörda så kan det goda resultatet utebli. När det gäller att implementera något nytt så ska man starkt påpeka att det är lättare sagt än gjort. Balogun och Hope Hailey (2004) skriver att många goda idéer stupar på grund av att processen är dåligt underbyggd. I en studie av Sterling (2003) styrks och påvisas att många implementeringar av strategiska beslut i organisationer ofta misslyckas procentuellt sett. Enligt Sterling så misslyckas nära inpå 70 % av alla strategiska implementeringar och han menar även att det är bättre att göra en bra implementering av en medioker strategi än en dålig implementering av en bra strategi. Detta för att det, enligt Sterlings statistik, är bättre att man får något implementerat överhuvudtaget än inget alls.

De begrepp som flera forskare använder, bl.a. Sterling (2003), Nutt (1989) och Hrebiniak (1990), när de beskriver viktiga delar av en implementeringsfas är planering, process och förändring. Författarna menar då att de olika begreppen går hand i hand med varandra. De behöver inte ske i exakt uppsatt ordning men oftast kommer de efter varandra som en trestegsmodell.

En annan typ av forskning som är gjord är den där Sannerstedt (1997) menar att politiskt styrda organisationer ofta tåmpas med problematiken att ett beslut inte genomförs och implementeras på ett sådant sätt som beslutsfattarna från början avsett. Folk tolkar om instruktioner lagar etc. och gör nya definitioner, vilket försvårar väldigt omfattande implementeringar. Det Sannerstedt kommer fram till är att det finns ett gap i politiskt styrda organisationer mellan de som styr, ofta politiker, och de som verkställer, arbetarna. Denna problematik påvisar författaren genom att förklara det via en teoretisk styrningsmodell där han målar upp två roller, nämligen de som har beslutsfatarrollen och de som har verkställarrollen.

De Jager (2001) har studerat motstånd till implementeringsfaser och han har kommit fram till att det finns en överlevnadsinstinkt i oss människor som kan ta överhand då vi känner rädsla och oro över att överge en gammal och beprövad metod som vi vet fungerar. De Jager beskriver att vi fruktar det okända och söker säkerhet och trygghet. Han menar att det är förändringsledarens uppgift att övertyga motståndarna om att den nya idén är bra/bättre och det är också förändringsledarens uppgift att ge motståndarna relevant information för att på så sätt ge förutsättningarna för att kunna anamma implementeringen. Han beskriver att man genom att använda rätt kommunikationsstrategi kan få med sig motståndarna men att även detta är en process som ligger i förändringen, som en implementering för med sig.

Just när det gäller information så menar Keen (1981) att organisationer får sin status och sitt inflytande beroende på i vilken grad av kontroll som man har över information. Det samma gäller de som arbetar inom organisationen och om man har information så blir detta till makt och samtidigt till ett verktyg att använda sig av då man söker trygghet i en implementeringsfas. När man befinner sig mitt i processen så kan makten komma att förflyttas, vilket enligt Markus (1983) kan vara den största anledningen till att vissa motsätter sig en implementering av något nytt. Författaren menar då att när man tappar sin makt och därmed den position och den trygghet som man besitter så kan motståndet till implementeringen öka.

2.2 Organisationsförändring

Ordet organisation betyder verktyg och inte struktur som det ofta likställs med (Ahrenfelt 2001). Enligt Jacobsen (2005) är en organisationsförändring en förändring som sker i grupp inom en organisation från en tidpunkt till en annan. Författaren beskriver även organisationsförändring utifrån att en förändring sker när ett tidigare beteende förändras eller när man i en organisation börjar förstå och uppfatta saker på ett annorlunda sätt. Enligt Svenningsson & Sörgärde (2007) kan man identifiera typen av organisationsförändring genom att undersöka dess ursprung, omfattning, rytm och tempo. Författarna menar att när det gäller organisationsförändringens ursprung, så kan den antingen vara planerad/programmatisk eller framväxt ur organisationen.

Moran och Brightman (2001) skriver i sin studie att organisationsförändringar kan ses som processer som i början kan verka ändlösa och förvirrande. Detta för att det ofta under denna period varken finns någon tydlig början eller något tydligt slut på processen. Det kan alltså vara svårt att greppa omfattningen av vad processen kommer att innebära. Det författarna skriver är att det steg för steg sker en framåtgång där möjligheten att man når slutmålet blir mer ambitiöst och större efter hand då förändringen rör fler och fler individer i organisationen. Författarna beskriver även en cykel med fyra olika faser om hur man kan känna när man står inför en förändring inom en organisation. De nämner förnekelse, erkännande av förändring och dess behov, accepterande av nödvändiga förändringar och slutligen utvecklande av implementeringsstrategier.

Rollof (2004) skriver i sin studie, där han vill stimulera till egna reflektioner kring kreativt ledarskap, att det vid stora förändringsprocesser alltid finns individer som vill hålla fast vid det gamla medan andra kan vara positiva till förändringar. Han menar att om en förändring ska komma till stånd, så behövs de individer som är förändringsbenägna. Dessa individer bör därmed betraktas som användbara verktyg i förändringsprocessen. Rollof (2004) säger även i sin studie att förändringsprocesser behöver individer som visar personligt engagemang och som har en inneboende drivkraft eftersom dessa faktorer är viktiga för att inte utvecklingen och innovationen skall avstanna.

I en observationsstudie gjord av Björn Blom (Grape, Blom & Johansson, 2006) så menar han att man genom att presentera förändringarna med hjälp av plattityder kunde öka de ansvariga reformatörerna och sannolikt även de anställdas benägenhet att medverka till organisationsförändringen. Han menar att det som kommunanställd är svårt att ogilla och gå emot förändringsprocesser som använder sig av positivt laddade begrepp. Han menar att det som kommunalanställd blir besvärligt och obekvämt att gå emot reformer som använder sig av t.ex. ord som demokrati och ökad service.

3. TEORETISKA PERSPEKTIV

Här presenterar vi de teorier vi sedan använder i vår analys och sammanfattning. Dessa teorier är i huvudsak organisationsteorier som rör förändring och utveckling av organisationer.

En teori är en abstrakt förenkling av verkligheten som man använder för att påvisa samband och för att samla fakta till en helhet (Thomassen, 2007). Vi tänker använda våra teorier för att hjälpa till att belysa vårt insamlade material och för att kunna påvisa samband eller skillnader mellan vårt insamlade material, vårt syftet och teorin. Teori är en form av tankekonstruktion som har en stor betydelse när det gäller att undersöka, belysa, förklara och öka förståelsen för olika fenomen (Larsson, 2005). Vi väljer att undersöka attityder till förändring bland chefer inom äldreomsorgen. Teoretiska begrepp arbetar som byggstenar i teorianvändning (Thomassen, 2007). De teorier som vi har valt tänker vi använda för att förstå, kategorisera och förklara vårt insamlade empiriska material.

3.1 Organisationsteori

Begreppet organisationsteori tas upp av Jacobsen & Thorsvik (2002) och Flaa m fl (1998). Författarna menar att organisationsteori innefattar samarbete och omfattas av någon typ av strukturering där arbetsuppgifterna fördelas utifrån makt och ansvar på ett medvetet sätt. Målen kan även variera men då menar man att det till största del är beroende på om det råder konflikter eller enighet inom organisationen, vilket i så fall skulle påverka tillförlitligheten och stabiliteten (Flaa m fl, 1998). Jacobsen & Thorsvik nämner att det centrala för organisationsteorin är antagandet om att människors handlingar formas och bildas utifrån och av organisationens egenskaper. Författarna menar också att människors handlingar och attityder hänger ihop med de mål som finns uppsatta, vilket också inverkar på resultatet (Jacobsen, Thorsvik, 2002). I dessa beskrivningar av organisationsteori så utgår man från att en organisation är en grupp människor går samman och strävar efter att nå samma gemensamma mål. Detta innebär således att det finns procedurer och riktlinjer som kopplar samman dessa individer i deras arbete att nå fram till det önskade målet och resultatet (Jacobsen, Thorsvik, 2002).

När det gäller studier på organisationsnivå så undersöker man hur organisationen är konstruerad och uppbyggd samt hur dess processer ser ut (Flaa m fl 1998). Här beskriver Jacobsen och Thorsvik att ett genomgående ämne i organisationsteori är skillnaden mellan offentliga och privata organisationer. Här menar man att det mest utmärkande för offentlig sektor är att organisationen rakt igenom ägs och styrs av demokratiskt valda politiker. Detta menar författarna kan leda till att en konsekvens kan bli att kravet på en effektiv verksamhet ställs emot kravet på lika behandling och kvalitet (Jacobsen, Thorsvik, 2002).

En organisation kan förändras mer eller mindre radikalt. Genom att successivt förändra sina processer sker detta i små kontinuerliga steg och väcker ingen större uppmärksamhet. En mer radikal förändring av hela processen innebär att förändringen sker i ett språng enligt Norrgren (1995, red Rehndahl). Författaren menar att båda förändringsstrategierna har sina fördelar. Genom att ständigt arbeta med små förändringar så skapas en organisation som är anpassad för förändring och som därmed klarar av att hantera de radikala förändringar som måste ske i ett språng. Organisationer som i första hand arbetar med radikala förändringar riskerar inte att

förbättra fel saker och har ofta en väl grundad analys till varför man genomför en större förändring.

Tre faser i en organisationsförändring

Thylefors (1991) beskriver tre olika faser i förändringsprocessen i en organisation. 1) motivation, 2) förändring och 3) stabilisering.

Dessa tre faser spelar alla in i förändringen av en organisation. I den första fasen handlar det om att finna motivation till att ta till sig förändringen. Det kan handla om att se meningen eller att känna ett behov av att en förändring är nödvändig. I den andra fasen så sker omorienteringen och fasen utmärks av att ett gammalt mönster överges och ersätts eller att ett gammalt delvis förnyas och kompletteras. Denna process kan vara ett språng över till motsatsen och innebära enorma förändringar för organisationen. Detta kommer dock att stabiliseras i fas tre. Stabiliseringen är den del av förändringsprocessen då man ger förändringen en chans att rota sig. Man uppnår ett nytt jämnläge och en väldig motivation tar på nytt fart för att sedan avta efter hand.

3.2 Den programmatiska strategin

Denna strategi beskrivs av Norrgren (1995, red Rehndahl) som det planerande förändringstänkandet som handlar om att byta strategi, inriktning eller tillstånd efter en planerad modell. I denna modell kan man t.ex. byta tankesätt, arbetssätt eller något så omfattande som organisationsstruktur. Detta sätt kan beskrivas som lösningsfokuserat/lösningsorienterat och med hjälp av det kan man undvika osäkerhet i och istället fokusera på att ha kontroll. Man strävar efter att kontrollera situationen. Det som gör strategin så planerad och programmatisk är att man först ser ett problem/dilemma och sedan letar efter en lösning. Sådana situationer då denna typ av strategi ofta är vanligt förekommande är t.ex. vid omorganisationer. Detta för att man då vill uppnå en förändring som innan genomförandet är planerad och genomtänkt och för att man vill gå från ett tillstånd till ett annat. Enligt den programmatiska strategin står experter och ledare för genomförandet och man följer överstående chefs direktiv.

Jacobsen & Thorsvik (2008) har studerat vad som karaktäriserar framgångsrika planerade förändringar inom organisationer. Ett av dessa karaktäristiska är att de anställda upplever att det finns ett hot mot organisationen och att det kan få förödande konsekvenser om man inte vidtar åtgärder. Även en god kommunikation där det klart och tydligt framgår vad som ska uppnås med förändringen är viktigt. Vad som ska förändras och vad som ska lämnas orört ska också klart framgå till de berörda. Författarna menar att det är extra viktigt att de som berörs av förändringen kommer med och ställer sig bakom förändringen samt att det finns mandat för att genomdriva förändringen även om den stöter på motstånd. Genom att initialt rikta in sig på mål som har stor sannolikhet att uppnås, kan man i ett tidigt stadium uppvisa att förändringsprocessen har startat och att den går i rätt riktning, vilket ska spridas ut i organisationen. Genom att ständigt kommunicera de positiva resultaten av förändringen samtidigt som man tonar ned de negativa ökar sannolikheten för att förändringen kommer till stånd. Författarna påpekar att mycket i den lyckade planerade förändringsprocessen innebär en form utav manipulerande av processen där informationen till de berörda selekteras. Förändringen är också hårt styrd från ledningens sida.

Alvesson & Sveningsson (2007) nämner att de centralt planerade förändringsprogrammen är de som oftast får mest kritik för att vara svåra att genomföra. Författarna menar att det är vanligare att dessa förändringar misslyckas än att de lyckas. Man menar också att dessa planerade förändringar ibland används av chefer för att visa sig handlingskraftiga och kapabla att leda organisationen åt rätt håll.

3.3 Inlärningsstrategin

Denna strategi är inte bara fokuserad på att uppnå nya tillstånd i organisationen utan också på att man i organisationen skall lära sig utav förändringsprocessen. Man ser till det som skapas på vägen till målet och drar nytta och lärdom av detta. Just detta är det som enligt Norrgren (1995, red Rehndahl) är utmärkande för inlärningsstrategin då man ser att resan mot målet är viktigare än att uppfylla själva målet. Det är därmed inadekvat för denna strategi att sträva efter stationära tillstånd eller att nå tillståndet ”klar” då man hela tiden ser framåt. Inlärningsprocessen består då istället av att diskussioner och arbetssätt skall hållas levande och utvecklas, visioner skall förverkligas och testas och tankesätt skall omarbetas och diskuteras. Hela processen i sig går ut på att skapa förståelse och insikt för att hela tiden kunna gå framåt och för att göra organisationen framgångsrik. Det ledarskapet då handlar om är att målstyra förändringsarbetet och att finnas till för att påminna, ge feedback och för att stödja medarbetarna i inlärningsprocessen.

3.4 Motstånd, problem och drivkrafter

Angelöw (1991) beskriver hur man kan värdera och kategorisera den aktuella förändringen på tre olika sätt. Han kallar dessa sätt att värdera förändringen på för 1) irrelevant, 2) positivt eller 3) påfrestande.

Det ”irrelevanta” klassas utifrån att man inte ser någon mening med att genomföra förändringen då den varken kommer leda till positiva eller negativa effekter för organisationen. Det ”positiva” kategoriserar Angelöw som att organisationen eller individerna i organisationen uppskattar och ser förändringen som välgörande. Den tredje punkten som han tar upp är den ”påfrestande” och där hamnar de som ser förändringen som skadande, förlustbringande, hotande eller som en för stor utmaning för organisationen.

Jacobsen (2005) diskuterar även hur motståndet till förändring inom organisationer genomgår fyra olika faser, där motståndet eskalerar med tiden. Den första fasen som han tar upp innebär ett svagt motstånd till förändringen som tar sig uttryck i ett bristande intresse från de berörda i form av apati där varken positiva eller negativa känslor visar sig. Under den andra fasen börjar ett passivt motstånd att ge sig till känna. Man börjar ifrågasätta behovet av förändringen och yttrar negativa kommentarer om den. Fas tre innebär att motståndet trappas upp. De berörda kan vända sig till utomstående i form av media eller politiker för att få stöd för sina protester. Maskningsaktioner eller protestaktioner i form av kortvarig arbetsnedläggelse kan förekomma. Den sista, fjärde, fasen kännetecknas av ett aggressivt motstånd. Man kan vägra att genomföra förändringen och börja sprida rykten, t ex att en dold agenda ligger till grund för förändringen.

Jacobsen och Thorsvik (2008) diskuterar även motståndet till förändring utifrån att man kan känna fruktan för det okända som förändringen kommer att innebära. Författarna pratar också om förlorande av identitet då man skall överge det som man har jobbat med under en längre tid. Känslan av att det jag gör är viktigt för organisationen kan då minska och istället kan då

känsla av att man har tidigare har gjort sådant som har varit fel och meningslöst infinna sig (Bolman & Deal, 1991). Det blir då svårt att se att det man har gjort har varit viktigt då en del av identiteten går förlorad (Jacobsen & Thorsvik, 2008). En annan sak som författarna diskuterar är att maktrelationer kan komma att förändras och kastas om i organisationsförändringar. Maktrelationer som tidigare har varit djupt rotade och självklara kan nu komma och ändras, vilket kan skapa oro (Egeberg, 1984). Jacobsen och Thorsvik sammanfattar detta med att förklara sådana här situationer med att, de som i en organisationsförändring förlorar makten eller inflytande, ofta motsätter sig förändring (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Jacobsen & Thorsvik (2008) påpekar att organisationer är sociala konstruktioner och att det inte bara finns en objektiv sanning som beskriver tillståndet i en organisation. Motstånd till förändring kan därför grunda sig på oenighet om hur ”verkligheten” ser ut. Människor kan också vara motståndare till förändringar på grund av att det drabbar den egna gruppen på ett negativt sätt. Även känslor inför en förändring kan få försvarsmekanismer att gå i gång. Författarna menar att motstånd till förändring kan vara omfattande och komplext. På det individuella planet kan rädsla inför det okända vara en stark drivkraft för att ställa sig negativ till en förändring. Frågor om vad som kommer att hända med den egna tjänsten och om man har förmågan att lära det nya arbetssättet, skapar stress hos den enskilde. Förändringen kan innebära en investering i ny kunskap. Det betyder ofta en temporär förhöjd arbetsbelastning hos den enskilde medarbetaren eftersom denne måste satsa tid och engagemang i det nya, samtidigt som de ordinarie arbetsuppgifterna ska utföras. Att gå kurs är något som många kan reagera negativt på menar författarna. Att lära nytt kan vara nog så besvärligt, men om förändringen dessutom innebär att man ska lära sig av med det invanda arbetssättet, då finns det risk för att motståndet ska öka.

Norrgren (1995, red Rehndahl) beskriver att det i många svenska organisationer som hållit på med systematiskt förändringsarbete i många år, finns en cynism och utbredd trötthet gentemot förändringsprocesser. Detta eftersom att det upplevs som nya kampanjer och modeflugor som går ut på samma sak och för att de är ständigt återkommande med nya teman varje gång. Det kan också finnas ett motstånd då man tycker att dessa utbildningar, förändringsarbete eller omorganisationer inte ger något annat än papper som dokumenteras i pärmar och databaser. Det skall inte bara dokumenteras för att det för arbetarna skall kännas som en förändring utan det skall också praktiskt märkas av i arbetet eller i resultatet av arbetet. Enligt Alvesson & Sveningsson (2007) så visar studier att mer än 50 % av alla förändringsförsök misslyckas.

Vägledning vid förändringsarbete

Jacobsen och Thorsvik (2008) redogör för några dimensioner som är av betydelse när organisationsförändringar ska genomföras. Man menar att förändring är en tidskrävande process som kräver uthållighet och att det är lättare att driva igenom idéer som bygger på den egna verksamhetens arbete. Idéerna ska helst inte vara för omfattande om det ska gå smidigt. Om förändringsidéerna uppfattas komma från externa källor, utan förankring i den egna verksamheten, är risken större för att förändringen stöter på motstånd. Förändringar som bekräftar den enskilde medarbetaren är lättare att genomföra. Om förändringen upplevs som ett hot eller som en kränkning mot den egna självbilden kommer den att mötas av ett kraftigt motstånd.

Jacobsen och Thorsvik (2008) väljer att se på begreppen organisation och förändring som motsatspar. Författarna säger att organisation är stabilitet och förutsägbart medan förändring är något som omintetgör stabiliteten och förutsägbarheten.

Drivkrafter till förändring

Jacobsen & Thorsvik (2008) skriver att förändring är nödvändigt och att detta är något som måste ske för att organisationen inte ska hamna i obalans. Han menar att dagens forskning visar att när det råder obalans, inom organisationen eller mellan organisationen och dess omgivande miljö, så verkar krafter som förändrar organisationen. Dessa drivkrafter kan vara interna eller externa men någon tydlig gräns dem emellan är inte alltid så lätt att urskilja.

En av drivkrafterna för denna förändring är den förändrade politiska situationen i västvärlden. Författaren menar att den politiska makten numera är fragmenterad, i bemärkelsen att allt fler partier har fått inflytande och att den politiska makten inte längre är så stabil och förutsägbart som tidigare. Organisationer måste därför anpassa sig till politiska beslut mer frekvent än tidigare. Även den ekonomiska konjunkturen är en drivkraft. Inom den offentligt drivna verksamheten tilldelas ofta de ekonomiska resurserna av politikerna. När konjunkturen viker nedåt utsätts ofta den offentliga sektorn för en ekonomisk press i form av minskade anslag. Detta är ofta en viktig drivkraft för omfattande förändringar menar Jacobsen & Thorsvik (2008).

Förändrade konkurrensförhållanden påskyndar också en förändring. Att privata aktörer agerar på en marknad som tidigare bara har varit öppen för offentligt drivna organisationer påverkar utvecklingen. Det är numera lätt att jämföra vad olika aktörer, privata och offentliga, har att erbjuda och det blir allt svårare att upprätthålla de offentliga monopolen. Denna utveckling har också en tydlig politisk komponent. Genom ett förändrat ägande drivs utvecklingen framåt. Jacobsen & Thorsvik (2008) menar att aktiva ägare blir allt mer vanligt och detta gäller både den offentliga och privata sektorn och att dessa ofta tar mindre hänsyn till interna förhållanden i en organisation, så som till exempel arbetsförhållandena på en arbetsplats. Massmedia kan ge upphov till förändring, speciellt inom den offentliga sektorn eftersom man här lyder under offentlighetsprincipen. Många organisationer upplever att de numera befinner sig i en ständig kris och en negativ bild i massmedia kan tvinga fram stora förändringar i en organisation menar författaren.

Sveningsson & Sjögarde (2007) listar de sju externa drivkrafter som kan vara av betydelse för att en förändring kommer till stånd: ekonomiska, politiska, demografiska, teknologiska, kulturella, framväxt av ny kunskap samt förändrade branschförhållanden.

Författarna understryker att det inte är drivkrafterna själva som bestämmer organisationens utveckling, utan att det är ledningens tolkning av drivkrafterna som bestämmer vilka åtgärder som ska vidtas. Hur ledningen väljer att tolka sin omgivning beror bland annat på intressen, historia, organisationskultur och hur andra organisationer agerar. Man varnar för att det i dag gått mode i organisationsförändringar och att dessa inte alltid är så välgrundade som det framställs. Organisationer är ofta komplexa och går inte att förändra med hjälp av enkla förändringsrecept. Dessa kan istället leda till det rakt motsatta, en förstärkning av det som avsågs att förändras.

Vilja till förändring i en organisation

Angelöw (1991) skriver att viljan och motivationen är de viktigaste verktygen och drivkrafterna för att ställa sig positiv till förändringar i en organisation. Detta förutsätter att man skall vara väl informerad och att man skall känna att man har en bra förändringsberedskap. Detta för att på bästa sätt välkomna en organisationsförändring. Just motivationen ser även Angelöw (2006) som grundläggande men han nämner också att förändringsberedskapen är en faktor som bidrar till att man på ett positivt sätt kan välkomna en förändring i en organisation. Stabiliteten i organisationen är en annan faktor som påverkar och den spelar in på hur man ställer sig till förändringen (Thylefors 1991). Det är också mycket viktigt att de anställda ser nödvändigheten och upplever ett behov av förändring för att viljan och motivationen skall stimuleras och för att förändringsarbetet skall bli konstruktivt och genomförbart.

Andra viktiga faktorer som Angelöw (1991) tar upp är en organisations förutsättningar och möjligheter att kunna genomdriva förändringar. Här kan bristfälligt inflytande från de som förändringsarbetet omfattar vara en faktor som kan försvåra förändringen i organisationen. En annan faktor som kan förhålla förändringsprocessen är också om de som förändringen rör inte känner sig tillräckligt delaktiga och insatta i vad som skall göras och vad detta kommer att innebära. Man kan också se ett problem med att genomföra förändring när en stark och drivande person (en eldsjäl) lämnar en verksamhet där han/hon har varit drivande i förändringsprocessen (Svensson m fl 1990). Omgivningens tilltro är också mycket viktig samt tilltron på den egna förmågan att klara av vad förändringsprocessen kommer att innebära. Dessa punkter är alla underställda punkten om att alla skall ha insikt i förändringen för att den skall vara begriplig och genomförbar.

En annan viktig punkt som Svensson m fl (1990) tar upp är att utbildning i allmänhet inte leder till utveckling. Däremot såg man i sin studie att delaktighet i utformandet av förändringsprocesser och formuleringen av utbildningsbehov gav motivation till att vilja bedriva förändringsarbete. Därigenom fann man deltagandet meningsfullt. En annan sak som kan ligga till grund för att man ser positivt på förändringar inom organisationen kan vara hur chefens överordnade ställer sig till förändringen. Enligt Thylefors (1991) kan en persons egen inställning påverkas betydligt beroende på hur kollegor eller överstående chef förhåller sig till förändringen. Thylefors beskriver att man som chef, inom en organisation som befinner sig i ett förändringsarbete, genom att agera "förändringsagent" kan sprida positiva tankar kring ett förändringsarbete.

När det gäller tilltron på något så är den enligt Angelöw (2006) inte att underskatta. Tilltron på organisationen är en faktor som spelar in på hur villig man är att ta till sig en förändring i en organisation. Även tilltro på sin egen förmåga att ta till sig förändringen, samt tilltron på sin omgivnings möjligheter att kunna fungera efter en förändring, spelar även en stor roll. Angelöw (2006) beskriver även tryggheten som en viktig del i hur man tar emot en förändring. Känner vi oss trygga så kan vi känna en spänning inför en förändring. Denna spänning fungerar då som drivkraft men för att komma till detta läge så förutsätter det att man först har en grundtrygghet och att man känner tillit (Angelöw, 2006).

3.5 Salutogenes

Enligt Nationalencyklopedin (2001) är ordet salutogenes en sammansättning av två ord; "salus", vilket är latin och betyder välgång eller hälsa, och "genesis", vilket är grekiska och

betyder ursprung eller uppkomst. Salutogenes kan ses som synonymt med hälsofrämjande och handlar om omständigheter som bidrar till att personer är vid god hälsa trots att de har varit eller är utsatta för avsevärda och potentiellt sjukdomsframkallande biologiska eller psykosociala stressorer.

Enligt den medicinska sociologen Aaron Antonovsky (1923-1994), som myntade begreppet i slutet av 1970-talet, så ser det salutogena perspektivet till det friska hos människan. Det salutogena perspektivet frågar alltså **inte** "*varför är man sjuk?*", utan vänder på frågan och frågar "*varför är man frisk?*". Antonowski myntade även begreppet KASAM (Känslan Av Sammanhang) vari tre hälsofrämjandefaktorer ingår nämligen; *meningsfullhet, hanterbarhet och begriplighet* (Antonovsky, 1991).

4. METOD

4.1 Val av undersökningsmetod

En vetenskaplig studie kan vara antingen kvantitativ, kvalitativ, eller en kombination av de båda (Trost, 2001). Enligt Kvale (1997) syftar kvalitet på beskaffenheten av något. Vill man således exempelvis undersöka människors upplevelser och uppfattning kring olika fenomen eller deras sätt att reagera och resonera, är en kvalitativ studie rimlig. Det som är specifikt för kvantitativ metod är att man i sin analys och tolkning av data använder sig av kvantiteter. Exempelvis hur många, har en viss åsikt eller egenskap. Man kan använda sig av medelvärde, frekvenser eller dylikt. Det innebär emellertid inte att man kvantifierar egenskaper eller att man endast studerar kvantitativa egenskaper (Elofsson, 2005).

Ejlertsson (2005) tar upp fördelarna med att göra enkätundersökningar. En fördel med en sådan typ av undersökning är de låga kostnaderna, samt att man kan nå väldigt många respondenter på mycket kort tid. En annan fördel är att alla respondenter får samma frågor ställda på exakt samma sätt och i exakt samma ordning. På så sätt elimineras intervju-effekten och man behöver inte ta med i beräkningen, att intervjuarens olika sätt att ställa frågor på kan påverka respondentens svar. Det som man istället med en enkätfråga får tänka på är hur frågan är formulerad i text och om den kan vara mångtydig, ledande eller liknande. Elofsson (2005) påpekar att man bör ta speciell hänsyn till detta när man utformar en enkät. Detta eftersom att frågorna ska utformas på ett sådant sätt att man tillåts få en ärlig bild av hur intervjupersonen uppfattar ett fenomen eller en situation. Om man skall beskriva nackdelar med att göra en enkätstudie, så kan en nackdel vara att det kan bli ett betydande bortfall. En annan nackdel kan vara att den som svarar ges väldigt begränsat utrymme att få frågor förtydligade eller förklarade under enkätifyllnadstillfället (Ejlertsson, 2005).

Enligt Elofsson (2005) är enkäter ett bra sätt att ta reda på t.ex. attityder som finns hos olika eller i specifika grupper. Vi tror att vi genom att låta både äldreboendechefer och hemtjänstchefer svara på samma enkät också kan få reda på skillnader och/eller likheter i hur man ställer sig till och ser på införandet av det salutogena ledarskapet. Vi har därför valt att i vår studie använda oss av en kvantitativ metod där vår undersökning är gjord med hjälp av en webbenkät.

Både när vi skulle formulera syfte och när vi senare skulle formulera frågor för vår webbenkät insåg vi att vi behövde få en ökad förståelse för vad begreppen implementering och organisationsförändring innebär. Vi upptäckte också att även om vi kände till vad det salutogena perspektivet innebär, så som Antonovsky (1991) beskriver det, så behövde vi få en bild av perspektivet i den kontext där det skall implementeras, nämligen inom äldreomsorgen i Göteborgs stad. För att ta reda på detta så genomförde vi en mindre förstudie där vi samtalade med Kerstin Hansson som är projektansvarig för projektet och som ansvarar för införandet av det salutogena perspektivet.

4.2 Urval

Vi har i vår undersökning valt att göra ett så kallat totalurval och därmed omfattar vår enkätstudie samtliga enhetschefer, eller motsvarande, anställda av Göteborgs stad på äldreboende och inom hemtjänst. Totalt omfattar undersökningen 133 personer, vilket vi bedömde vara hanterbart utifrån kvantitativ metod. Således omfattar studien hela

populationen som stipulerades i vårt syfte och är därmed en totalundersökning (Eliasson, 2006). Enligt Esaiasson m fl (2005) innebär en sådan här totalundersökning att man undersöker alla enheter i en population, vilket vi genom att rikta oss till dessa 133 chefer har gjort.

Som vi beskriver i vår förförståelse så misstänkte vi att könsfördelningen i vår urvalsgrupp skulle vara väldigt ojämn och till kvinnornas fördel. Denna tes bekräftas av det som Billing och Lundström skriver i Alvesson & Sveningsson (2007) då de nämner att det i många organisationer råder könssegregering. Man menar att ju högre upp man kommer i organisationer desto fler män hittar man medan om man tittar på längre ner i organisationen så hittar man fler kvinnor. Detta menar man dock kan skilja sig mellan olika typer av arbete, då vissa yrken kan sägas vara kvinnodominerade respektive mansdominerade.

4.3 Enkäten

Vi har när vi konstruerat enkäten tänkt på att inte använda ledande och mångtydiga frågor. Vi har försökt att balansera frågorna och svarsalternativen, både med avseende på den språkliga formuleringen och med avseende på antalet svarsalternativ. Vi har medvetet valt att utelämna ett neutralt mittenalternativ på flera frågor, för att på så sätt tvinga respondenterna att ställa sig positiva eller negativ till vissa frågor i enkäten. En risk med att inte ge respondenterna något neutralt alternativ kan vara att man tvingas välja en sida som man annars inte hade valt, vilket var något vi var medvetna om.

För att minimera det externa och interna bortfallet har vi försökt att skapa en enkät som går snabbt att besvara. Antalet frågor begränsats till så få som möjligt och flertalet frågor har snabbt kunnat besvaras av respondenten genom att endast markera ett svarsalternativ. För att fånga upp respondenternas övriga åsikter om frågeställningarna i enkäten, eller om annat som de velat delge oss, har det också givits utrymme för detta i enkäten. Vi har försökt att ordna frågorna i en sådan följd att nästkommande fråga känns naturlig för respondenten då den berör samma eller närliggande tema.

Frågorna i enkäten innehåller frågor inom följande områden

- Demografisk bakgrund och utbildningsnivå
- Nuvarande arbetssituation, upplevelser kring behov, delaktighet och ledarskap
- Förväntningar/farhågor kring det salutogena perspektivet/ledarskapet

Enkäten består av 31 frågor inklusive ett antal underliggande delfrågor (Se bilaga 8.4). Enkätens frågor formulerade med hjälp av materialet från förstudien och litteraturstudier. Frågorna hade hela tiden sin utgångspunkt i studiens syfte. Vilka faktorer kan påverka attityder kring förändring inom organisation och arbetssätt? Vilken kunskap besitter man kring det salutogena tänkandet?

4.4 Avgränsningar

När vi började tänka i banorna kring vårt uppsatsämne så hade vi först en idé om att vi ville undersöka hela den grupp som är avsedd att ingå i utbildningen som man i Göteborg kallar för, salutogent perspektiv. Denna grupp består i sin helhet av drygt 300 chefer som alla skall

få ta del av den utbildning och de föreläsningar som är en del av implementeringsfasen som så småningom alla inom Göteborgs äldreomsorg inom fyra år skall känna till och arbeta salutogent.

När vi började konkretisera och bryta ner vad vi i grund och botten var intresserade av att ta reda på så började också den naturliga avgränsningen. Vi såg att 300 personer var ett överkomligt antal chefer att undersöka kvantitativt men då vi efter att ha varit i kontakt med projektledaren för den salutogena projektet, Kerstin Hansson, fick reda på att hon inte hade och att det inte fanns någon mejllista till alla deltagare så fick vi själva börja leta efter mailadresser. Efter att vi hade gett oss in i letandet så fick vi snabbt erfara att det var otroligt tidskrävande. Detta ledde till att vi var tvungna att titta på vilka grupper och yrkesområden som är ämnade att gå utbildningen och därefter göra ett val. Efter att ha tagit reda på detta så valde vi att rikta in oss på två chefsgrupper som jobbar i nära anknytning till varandra och med och mot samma målgrupp nämligen, äldreboendechefer och hemtjänstchefer. Denna avgränsning var mer överkomlig med tanke på att vi själva var tvungna att leta upp alla 133 chefers mailadresser. Syftet med att undersöka en hel grupp var att kunna göra en totalundersökning och eftersom vi i vår undersökning även efter avgränsningen vänder oss till alla äldreboendechefer och hemtjänstchefer så gör vi en totalundersökning av två grupper.

4.5 Genomförande av datainsamling

Det första vi gjorde var att ta reda på hur många chefer inom äldreboende samt inom hemtjänst som går eller skall gå utbildningen. Därefter började vi vårt sökande efter deras mailadresser, vilket till största del gjordes på stadens hemsida www.goteborg.se, men som även i vissa enstaka fall gjordes per telefon. När vi hade fått tag i 133 adresser till dessa personer, som föll inom vår urvalsram, formulerade vi ett brev (se bilaga 8.3) där vi presenterade vilka vi är samt syftet med vår undersökning. Detta brev skickades iväg till samtliga chefer och i samma brev skickades en länk till vår webbenkät med. Denna länk fungerade som så att så fort respondenterna gick in och fyllde i enkäten, samt skickade in den till oss, så kunde vi se att de besvarat den. I annat fall stod enkäten som obesvarad från respondenten.

4.6 Metodproblem och bortfall

När enkäten hade legat ute i ungefär 2-3 dagar märkte vi att svarsfrekvensen var mycket låg. Vi kunde inte riktigt förstå vad detta kunde bero på utan vi skickade istället ut en påminnelse till våra respondenter. Efter att vi hade fått ett mail från en respondent, som påpekade att hon hade haft svårigheter med att besvara vår enkät, började vi undersöka vad detta kunde bero på. Vi ringde till ett par respondenter som enligt våra uppgifter inte hade svarat men som när vi pratade med dem berättade för oss att de visst hade svarat på enkäten. Det vi då gjorde var att konstatera att det på enkäten fanns två knappar längst ner, nämligen knapparna "spara" och "svara". Det verkade som att de flesta hade tryckt på spara-knappen och därmed hade vi inte fått in så många svar.

Vårt nästa steg blev således att skicka en ny påminnelse samt en förklaring på hur man kunde gå in via länken och sedan endast klicka på "svara" för att få iväg sina redan ifyllda svar. Detta hade dock en mycket liten effekt så vi beslöt oss för att leta fram alla nummer till våra respondenter och att istället ringa och be dem svara samt att ge instruktioner på hur man

skulle gå till väga om det så behövdes. Dessa samtal gav genast en kraftig ökning på svarsfrekvensen och redan efter en dag så hade vi fått in dubbelt så många svar. Eftersom att samtalen gav sådan bra utdelning så fortsatte vi och genom detta så fick vi också reda på att en del adresser som vi hade var gamla och vi fick också tag på en del nya adresser. Detta gjorde att vi gick ännu närmare mot att ha en korrekt maillista och ett steg närmare mot att ha kontaktat absolut alla de respondenter som ingår i vår målgruppen.

När det gäller bortfallet så menar Esaiasson m fl (2005) att man alltid i både kvantitativa och kvalitativa undersökningar måste räkna med ett visst bortfall. Vid kvantitativa enkätundersökningar kan bortfallet ibland bli stort. Detta eftersom det kan vara lätt att glömma att fylla i enkäten, att tekniska fel kan spela in eller att respondenten inte ser någon mening i att fylla i den. Esaiasson m fl menar att undersökaren bör försöka minska dessa risker genom att ge god och tillräcklig information om syftet med enkätundersökningen. Vi har i vår undersökning tagit hänsyn till dessa aspekter. Vi har t.ex. informerat om undersökningens syfte i samtliga utskick och telefonsamtal som vi har gjort. Vi har också minskat bortfallet genom att ringa till respondenterna och vi har i vissa fall fått nya adresser och därmed kunnat stryka gamla och felaktiga. Vi har även kunnat skicka ut enkäter till dem som vi i våra första utskick inte nådde. Genom dessa olika steg tror vi att vi lyckades minimera bortfallet. Bortfallet i vår undersökning uppgår till 33 stycken chefer som kan ha valt att inte svara på enkäten eller som har upplevt tekniska problem och därmed inte fått iväg svaren till oss. Kön fördelningen i bortfallet har fördelat sig lika, procentuellt sett, mellan kvinnor och män, vilket stärker urvalets representativitet.

4.7 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet

Validitet

Thuréns (2007) definition av validitet är att mäta det man avser att mäta. Med hög validitet menas alltså att man så nära som möjligt lyckas mäta det som man avsett att mäta (Elofsson, 2005). Vi valde för att få validitet i vår undersökning en enkätundersökning som mätinstrument. Om cheferna har missförstått våra frågor och svarat på något vi inte har avsett att fråga, så uppstår så kallade mätfel. För att en undersökning skall ha hög validitet krävs frånvaro av mätfel (Körner/Wahlgren, 2002). Detta mätfel har vi försökt undvika genom att testa enkäten innan utskick och genom att studera tidigare studier gjorda med enkäter där vi kunde få tips på hur man bör formulera frågor och för att på så vis undvika misstag gällande formuleringar (Elofsson, 2005). Man talar om inre och yttre validitet. Den inre validitetsnivån beror på hur väl undersökningens empiriska material kan kopplas till teori, medan den yttre validiteten handlar om att betrakta undersökningen ur ett helhetsperspektiv och möjligheterna att göra generaliseringar utifrån undersökningen (Svenning 2003). Validiteten berör således bland annat hur frågorna är formulerade och hur de uppfattas av respondenterna. I utformandet av våra enkätfrågorna hade vi hela tiden syftet i åtanke och vi lade ner mycket tid på att få relevanta enkätfrågor samt att återkoppla dessa med vår handledare. Vi tror att vi i hög utsträckning har kunnat mäta det vi avsåg mäta med frågorna i vår enkät. Elofsson (2005) menar att det är viktigt för en undersökning att validiteten och reliabiliteten är hög. Detta menar författaren är särskilt viktigt för att man ska få så tillförlitliga resultat som möjligt.

För att öka validiteten i vår studie testade vi vårt frågeformulär på personer som hade likvärdig kunskap om vårt frågeområde som vår planerade urvalsgrupp. Detta gjorde vi i en så

kallad pilotstudie, vilket resulterade i att vi fick justera några frågor, men som samtidigt gav oss en bekräftelse på att frågorna uppfattades på ett sådant sätt som vi avsåg att de skulle uppfattas. För övrigt så ser vi den inre validiteten i undersökningen, såsom syfte och kopplingen mellan empiri och teori (Svenning 2003), som god och befintlig.

Generaliserbarhet

Med generaliserbarhet menas möjligheten att kunna dra generella och gällande slutsatser utifrån de resultat man finner i en undersökning (Svenning, 2003). För att kunna generalisera en undersökning måste man beakta urvalsramen, urvalsförfarandet och bortfallet. Enligt Trost (2007) bör man vara försiktig med att dra slutsatser utifrån bearbetat underlag även om det kan ge föreställning av att stämma väl överens med den urvalsram man avser att mäta. Detta eftersom skillnaden kan vara stor beträffande vilka variabler man håller materialet mot. I vår undersökning anser vi att könsfördelningen i urvalsramen är så skev att det kan finnas en risk med att dra generella slutsatser om mäns och kvinnors åsikter. Å andra sidan är det precis så här som populationen ser ut i verkligheten, då de kvinnliga cheferna är av majoritet på äldreboende och i hemtjänst.

När det gäller en bredare syn på generaliserbarhet beror detta på vilken typ av undersökning som man gör. I vår studie har vi inte för avsikt att ta reda på hur situationen ser ut i äldreomsorgen allmänt i Sverige, utan vad personer inom Göteborgs stad har för attityder till implementeringen av det salutogena perspektivet. Det är alltså inte tänkt att vårt material ska vara representativt för andra kommuner. Däremot kan resultatet vara användbart för kommande studier i jämförande syfte med andra kommuner som står inför liknande implementeringsfaser.

Ambitionen var att genomföra en totalundersökning bland cheferna inom äldreboende och hemtjänst inom äldreomsorgen i Göteborg. Generaliseringen kan således endast gälla för den grupp som har erbjudits att delta, men inte för den grupp som har valt att inte delta i undersökningen, nämligen vårt bortfall. Hur denna grupp skiljer sig från dem som har deltagit i undersökningen kan vi endast spekulera om. Det som vi dock vet med säkerhet är att andelen män och kvinnor som har valt att delta i undersökningen är lika hög, procentuellt sett, som den grupp som valt att inte vara med. Det är alltså inte så att männen är underrepresenterade på grund av att de har ett större bortfall.

Reliabilitet

Reliabilitet är enligt Svenning (2003) en klassisk svårighet inom all samhällsvetenskaplig forskning. Författaren menar att detta beror på att det alltid är många väsentliga faktorer som kan inverka på resultatet i en undersökning. Svenning (2003) sammanfattar dessa faktorer med ett begrepp, nämligen reliabilitet. Reliabilitet handlar om tillförlitlighetens olika aspekter och kort sagt kan man säga att reliabiliteten handlar om hur tillförlitligt resultatet är. Med hög reliabilitet menas att det resultat som man har fått fram är pålitligt och inte störs av variationer i plats, tid, intervjuare osv. (Elofsson, 2005). Man menar att om samma studie skulle göras vid ett senare tillfälle av en annan forskare så skulle han få samma resultat. Vi bedömer att vi har en så pass hög reliabilitet att om en identisk undersökning gjordes med samma undersökningsinstrument så skulle det ge ett likvärdigt resultat. Svenning (2003) menar att kraven för reliabilitet är hårdare för kvantitativa undersökningar än för kvalitativa. Detta för att dessa undersökningar i större utsträckning syftar till att kunna generalisera resultatet och för att dessa studier ofta siktar på en hög kvantitet. För att stärka reliabiliteten har vi försökt

att noggrant redogöra för tillvägagångssätt i vår metod och i vårt urval. Faktorer som skulle kunna påverka reliabiliteten är till exempel om vi i vår enkät skulle ha otydliga frågor eller ett otydligt syfte (Körner/Wahlgren, 2002). Som vi ovan nämnt, i validiteten, så har vi försökt att vara så tydliga som möjligt i våra frågor för att inga missförstånd skulle uppstå. Vår undersökning är en totalundersökning av en utvald population, vilket gör att tillförlitligheten är hög så länge svarsfrekvensen är hög. Det skall dock sägas att det trots detta finns faktorer som ändå kan ha påverkat respondenterna som vi inte helt kan bortse ifrån. En sådan faktor kan vara öppenheten och ärligheten i de angivna svaren. Vi kan inte, trots att vi har gått ut med information om konfidentiell hantering av uppgifter, utesluta att respondenter har svarat oärligt på vissa frågor. Vi hoppas dock att den information som vi har skickat ut angående anonymitet har minskat risken för sådana faktorer och att svaren därmed är tillförlitliga. Vi skall även nämna att vi har varit tydliga med att redovisa syftet med vår undersökning för respondenterna i vårt informationsbrev (se bilaga 8.3).

4.8 Etiska överväganden

I en grundläggande utgångspunkt förklarar Vetenskapsrådet att man vid vetenskapliga studier ska utgå från att visa medmänniskor hänsyn och respekt. Vi har i vår uppsats valt att arbeta och utgå ifrån de forskningsetiska principer som detta råd har sammanställt för samhällsvetenskaplig- humanistisk forskning. Dessa principer består i huvudsak av fyra grundkrav vilka är; *informationskravet*, *konfidentialitetskravet*, *samtyckeskravet* och *nyttjandekravet*. (Vetenskapsrådet 2002). Vi beskriver här nedan vad de olika kraven innebär och hur vi har valt att förhålla oss till dessa i vår undersökning.

Med *informationskravet* menas att man som forskare skall informera alla undersökningsdeltagare om vilka villkor som gäller i deras roll som deltagare och om deras uppgift. Det skall även framgå tydligt huruvida deltagandet är frivilligt eller inte samt att man skall delge sådan information som skulle kunna få respondenten att vilja eller att inte vilja delta. Det är även, enligt informationskravet, önskvärt att lämna uppgifter om hur forskningsresultaten kommer att offentliggöras. I samband med att vi skickade ut enkäterna bifogade vi ett enkätbrev där vi upplyste om det frivilliga deltagandet samt belyste denna unika ledarskaps undersökning i äldreomsorgen. Detta för att om möjligt locka till deltagande. I detta brev framgick även tydligt vilka vi är som gör denna undersökning.

Att skydda deltagarnas integritet, genom att hålla materialet otillgängligt för obehöriga och utomstående, är att uppfylla en del i det som kallas för *konfidentialitetskravet*. Med detta menas t.ex. att respondenters svar skall hållas anonyma och att personuppgifter skall hållas hemliga för obehöriga. Det finns vissa saker som man bör ta i speciell beaktning när man gör kvantitativa studier. Det kan vara om man t.ex. använder sig av ett dataregister i bearbetningen av data. Ett sådant personregister får nämligen inte användas utan tillstånd (Elofsson 2005). Vi har i vår undersökning och dess databearbetning inte använt oss av ett sådant register. Detta eftersom vår undersökning har besvarats anonymt av våra respondenter för att enskilda personer inte skall kunna identifieras. Enligt konfidentialitetskravet är det viktigt att tänka på att man inte får använda data som kan identifiera någon person som t.ex. har ett igenkännligt särdrag. Vi har i vår studie medvetet valt att inte ha med frågor som kan härledas till respondenterna, så som t.ex. i vilken stadsdel man arbetar.

Enligt *samtyckeskravet* skall man informera alla deltagare att de själva fritt kan bestämma om de vill delta. Vi har tagit hänsyn till detta genom att informera om att deltagandet är frivilligt.

Enligt det sista av de fyra kraven, nämligen *nyttjandekravet*, så fann vi det inte svårt att fullgöra. Detta för att vi hela tiden har tänkt använda materialet ändamålsenligt till vår forskning. Vi har tagit hänsyn till att våra insamlade uppgifter och svar från enskilda personer endast får användas för forskningsändamål. Vår uppsats kommer när den är klar att förvaras på Göteborgs universitet som en offentlig handling.

5. RESULTAT OCH ANALYS

Resultaten från enkätundersökningen redovisas i huvudsak utifrån våra frågeställningar. Vi har valt att redovisa det med hjälp av attitydindex, behovstabell samt att vi i löpande text återger relevanta data för besvara frågeställningarna.

5.1 Tabeller

Tabell 1. Antal och andel (%) för kön, ålder, arbetsfält, anställningsår och utbildning i svarsgruppen.

Variabel	Antal	Andel (%)
<i>Kön</i>		
Kvinna	85	88
Man	12	12
<i>Åldersgrupper</i>		
29 - 35	12	12
36 - 45	23	24
46 - 55	33	34
56 - 65	29	30
<i>Jobbar inom/på</i>		
Hemtjänst	36	37
Äldreboende	61	63
<i>Anställningsår</i>		
-2	48	49
3 - 7	25	26
8 - 12	16	17
13 - 18	2	2
18 -	6	6
<i>Utb.</i>		
Grundskola	0	0
Gymnasium	7	7
Eftergymnasial	2	2
Universitet	88	87

Den totala undersökningsgruppen består av 133 chefer inom hemtjänst och på äldreboenden. Av dessa svarade 97 stycken på enkäten. Svarsfrekvensen blev 73 % och bortfallet var således 27 %. Ovan ser vi en sammanställning av svarsgruppen. Den typiska chefen som har svarat på vår enkät är en kvinna mellan 46-55 år. Hon är verksam som chef på äldreboende och har innehaft sin nuvarande tjänst i 0-2 år. Hon har någon form av universitetsutbildning.

Slående är att en övervägande majoritet av cheferna är kvinnor. Vi kan även notera att det är fler chefer från äldreboende som har svarat på enkäten samt att de flesta av cheferna har någon form av universitetsutbildning.

5.2 Attityd

Tabell 2. Andel (%) för mycket positiva, positiva och övriga i förhållande till anställningsår och ålder i svarsgruppen (n=97).

		Mycket positiva	Positiva	Övriga	Totalt
Anställningsår	0 - 2 år	48 %	35 %	17 %	100 %
	3 - 12 år	32 %	32 %	36 %	100 %
	13 - 30	67 %	21 %	12 %	100 %
Total		49 %	31 %	20 %	100 %
Ålder	29-35	41 %	9 %	50 %	100 %
	36-45	35 %	43 %	22 %	100 %
	46-55	49 %	34 %	17 %	100 %
	>56	63 %	27 %	10 %	100 %
Total		49 %	31 %	20 %	100 %

Vi har skapat ett attitydindex genom att slå samman fråga 14 och fråga 18. Dessa två frågor rör attityden till implementering av en gemensam ledarskapsutbildning samt attityden till det salutogena ledarskapet. Svartalternativen är omräknade till siffror.

Vi har i denna fråga, rörande vad man anser om att man inför en gemensam ledarskapsutbildning inom äldreomsorgen i staden, inte kunnat upptäcka några skillnader i uppfattning mellan könen eller mellan cheferna inom äldreboende respektive hemtjänst. Det vi däremot kunde se skillnad på, i denna fråga, var att ju längre man har innehaft sin nuvarande tjänst desto mer positiv var man till att en gemensam ledarskapsutbildning skall införas i äldreomsorgen i kommunen.

Ännu ett resultat som vi tycker understryker behovet av en gemensam ledarskapsutbildning är att majoriteten av respondenterna "instämmer helt och hållet" i att de ser positivt på att alla chefer i äldreomsorgen i Göteborgs stad blir salutogena ledare. På denna fråga har 72 % av respondenterna svarat "instämmer helt och hållet", vilket vi anser kan kopplas till Thylefors (1991) antagande om att viljan till förändring i en organisation beror på hur de anställda ser på nödvändigheten och behovet av förändring. Vi har i denna fråga inte kunnat se några nämnvärda skillnader mellan kvinnorna och männen då de båda grupperna "instämmer helt och hållet" till 71-75 %. Om vi ser till eventuella skillnader i attityder i denna fråga mellan cheferna inom äldreboende hemtjänst så har vi inte heller funnit några sådana. Om vi istället ser till tid i nuvarande tjänst så kan vi se att den största entusiasmen finns bland dem som har jobbat mellan 8-30 år men även de med kortare anställningstid har i grunden en positiv inställning.

Cheferna anser alltså i stort till 83 % att man har ett "stort behov" av en gemensam ledarskapsutbildning för ledarna i äldreomsorgen i Göteborg. Anmärkningsvärt är även att samtliga respondenter anser att det "i hög grad" eller "i viss mån" är viktigt att man i sin roll

som ledare har möjlighet till kompetensutveckling. Att det är så kan vara tack vare att det är så många av respondenterna som ställer sig positiva till utbildningen överhuvudtaget. Det kan även bero på att respondenterna ser denna gemensamma ledarskapsutbildning som en chans till kompetensutveckling. Ännu mer anmärkningsvärt är att 92 % av respondenterna har svarat att de "i hög grad" tycker det är viktigt att man i sin roll som ledare har möjlighet till kompetensutveckling inom ledarskap. Något som man enligt Svensson m fl (1990) skall tänka på är att utbildning i allmänhet inte leder till utveckling. Alltså, det räcker inte med att utbilda för att kunna utveckla. Det som författarna istället påvisar enligt deras studie är att ökad delaktighet i utformandet av förändringsprocesser och formuleringen av utbildningsbehov ger motivation till att vilja bedriva förändringsarbete.

Thylefors (1991) beskriver tre olika faser som spelar alla in i förändringen av en organisation. Författaren tar upp 1) motivation, 2) förändring och 3) stabilisering. Om vi skall applicera Thylefors modell på var man i nuläget befinner sig i implementeringsfasen av det salutogena perspektivet bland äldreomsorgens chefer så får vi säga att man befinner sig i det första stadiet, nämligen motivationsfasen. När det gäller att finna motivation till att ta till sig förändringen så kan man koppla det till faktumet att 97 % av respondenterna uppger sig känna till det salutogena perspektivet mycket väl eller ganska väl. Samt att 92 respondenter av 97 ställer sig positiva till salutogent ledarskap (Se diagram 1). Genom att belysa detta så anser vi att motivationen helt klart finns bland cheferna när det gäller att inta ett salutogent perspektiv och ett salutogent ledarskap. Det vi kan se i tabell 5 är att det finns en något mer positiv attityd bland cheferna inom äldreboende när det gäller att ställa sig mycket positiv till salutogent ledarskap. I denna tabell kan vi se att 77 % av cheferna inom äldreboende har ställt sig mycket positiva till det salutogena perspektivet medan 60 % av cheferna inom hemtjänst ställer sig mycket positiva till samma fråga. Med avseende på tid i nuvarande tjänst så kan vi inte se några skillnader bland dem som har jobbat mellan 0-7år. Det vi dock kan se är att den positiva inställningen tenderar att öka med anställningstiden (se tabell 8). Det mest slående är att den positiva attityden till salutogent ledarskap ökar med åldern bland respondenterna (se tabell 18). Ser vi på tabell 2 så kan vi se en lite mer utbredd positivitet hos de kvinnliga cheferna.

Att respondenterna är väl införstådda med det salutogena perspektivet och ställer sig positiva till det påverkar helt klart viljan till förändring (Angelöw 1991). Även när vi betraktar gruppen mycket positiva och ställer dessa mot gruppen positiva så framkommer det att gruppen mycket positiva är i tydlig majoritet (se diagram 1) .

Angelöw berättar att viljan och motivationen är de viktigaste verktygen och drivkrafterna för att ställa sig positiv till förändringar i en organisation. Genom att avläsa tabell 17 så kan vi se att de verktyg som författaren efterlyser antagligen finns, vilket tyder på att respondenterna är väl informerade och på så sätt besitter en förändringsberedskap, dvs man vet vad som händer. Just punkten om att alla skall ha insikt i förändringen för att den skall vara begriplig och genomförbar är en annan aspekt som bidrar till hur man ser på en förändringsprocess (Svensson m fl 1990). Just detta påvisas även av Flaa m fl (1998) och Jacobsen & Thorsvik (2002) som menar att en klar strukturering och plan påverkar ens motivation och vilja till att delta och hur man ställer sig till en förändring. Även förändringsberedskapen är en faktor som bidrar till att man på ett positivt sätt kan välkomna en förändring i en organisation. En annan viktig faktor är också att viljan och motivationen stimuleras för att förändringsarbetet skall bli konstruktivt och genomförbart. (Thylefors 1991).

Thylefors (1991) beskriver också hur motivationen tenderar att avta efter hand men att den i starten kan vara mycket stark beroende på hur mycket gruppen som står inför förändringen vet om själva förändringen. Sveningsson & Sjögärde (2007) varnar för att det i dag gått mode i organisationsförändringar och att dessa inte alltid är lika välgrundade som de framställs. I vårt fall får vi säga att undersökningsgruppen vet vad som skall förändras och införas då de alltså procentuellt, med en klar majoritet, säger sig känna till det salutogena perspektivet och dessutom ställer sig positiva till det.

Vi kan alltså se övergripande positiva attityder kring utbildningen och till att inta ett salutogent perspektiv bland våra respondenter. En sak som kan ligga till grund för att man ser positivt på förändringar inom organisationen kan vara hur ens egen chef ställer sig till förändringen, vilket Thylefors (1992) påvisar. Enligt henne kan ens egen inställning påverkas betydligt beroende på hur kollegor eller överstående chef förhåller sig till förändringen. Thylefors beskriver att man som chef inom en organisation som befinner sig i ett förändringsarbete genom att agera "förändringsagent" kan sprida positiva tankar kring ett förändringsarbete. Vi kan inte exakt säga att det är vad som har skett ute på arbetsplatserna men det vi däremot kan säga är att 41 % av cheferna upplever att de i hög grad får det stöd de behöver från sin närmaste chef (se diagram 4). Här kan man även tolka resultatet som att knappt 60 % skulle behöva ett större stöd från sina närmaste chefer, vilket är anmärkningsvärt och kanske behöver uppmärksammas ytterligare. Detta inte minst då stödet från överordnade chefer kommer att vara viktigt för implementeringen av arbetssättet ute på arbetsplatserna. Vi bör även nämna att det finns en grupp på 3 % som inte alls upplever att de får det stöd som de behöver från sin närmaste chef.

En annan sak som kan spela in på hur positivt många ställer sig till det salutogena perspektivet och på hur villig man är att gå utbildningen kan vara vilka erfarenheter man har av tidigare ledarskapsutbildningar som man har genomgått. På frågan om i vilken utsträckning man har haft nytta av ledarskapsutbildningar i sitt ledarskap som man har genomgått så har 60 % svarat att man har haft mycket stor nytta eller stor nytta av dessa (se diagram 7). Detta kan vara en orsak till att många även denna gång ser en chans att få värdefull kunskap som vidareutveckla deras ledarskap. Detta kan vara ännu en faktor som spelar in och som gör att många känner motivation och lust inför att delta i utbildningen. Här skall vi nämna att det av respondenterna framgår att 29 % av dessa aldrig har genomgått någon ledarskapsutbildning som deras arbetsgivare har tillhandahållit eller förmedlat. Detta kanske förklaras av att många av respondenterna inte har innehaft sin nuvarande tjänst särskilt länge.

I diagram 3 kan vi även se att 63 stycken respondenter tycker att det är "mycket bra" att man inför en gemensam ledarskapsutbildning inom äldreomsorgen i kommunen. I detta diagram kan vi se att 88 respondenter av totalt 97 anser det vara "mycket bra" eller "bra" med en gemensam ledarskapsutbildning inom äldreomsorgen i kommunen. Detta kan kopplas till det som Thylefors (1991) säger då hon skriver att viljan till förändring i en organisation beror på hur de anställda ser på nödvändigheten och upplever behovet av förändring. Hon menar att man måste se en nödvändighet och uppleva ett behov av en förändring behövs för att kunna ta till sig och anamma den. Resultatet talar om motsatsen till det som Angelöw (1991) nämner då han beskriver hur anställda inte kan se någon mening med att genomföra förändringen då den varken kommer leda till positiva eller negativa effekter för organisationen.

Undersökningen visar här att man nästan uteslutande ser positivt på förändringen. I denna fråga kunde vi inte se några skillnader som skiljer cheferna på äldreboende från cheferna inom hemtjänst (se tabell 7).

I diagram 9 kan vi se att 63 % har svarat ”ja” på frågan om de anser att det salutogena ledarskapet är den mest lämpliga ledarskapsstilen för Göteborgs ledare inom äldreomsorgen. Det är givetvis svårt att svara ”ja” på denna fråga om man inte är väl insatt i de alternativa ledarskapsutbildningar som finns. Det som dock kan vara anmärkningsvärt här är att ungefär en tredjedel av dem som sa sig känna till det salutogena perspektivet ”mycket väl” eller ”ganska väl” är borta från procentsatsen i frågan som rör diagram 9, dvs. dessa har valt att inte ta ställning då de kanske inte känner till alternativa utbildningar. Till följd av detta kan vi se att 31 % har ställt sig på alternativet ”vet inte”. Med det vill vi påvisa att den saknade tredjedelen från hur väl man känner till det salutogena perspektivet inte har svarat nej på frågan om de anser att det salutogena ledarskapet är den mest lämpliga ledarskapsstilen för Göteborgs ledare inom äldreomsorgen. De har istället ställt sig på alternativet ”vet ej”.

Vi kan i diagram 6 se att 91 % av respondenterna säger att de vill gå utbildningen, vilket vi tycker tyder på att det, trots att det finns ett tvång om att gå utbildningen, först och främst finns en vilja från respondenterna att delta. Endast 9 % har sagt att de känner sig tvingade att gå utbildningen och att de därför deltar.

5.3 Behov

Tabell 3. Andel (%) för stort behov, litet behov och inget behov i förhållande till kön (n=97).

	Stort behov	Litet behov	Inget behov	Totalt
Kvinna	81 %	18 %	1 %	100 %
Man	100 %	0 %	0 %	100 %
Totalt	83 %	16 %	1 %	100 %

I denna korstabell kan vi se att 83 % av respondenterna anser att man har ett ”stort behov” av en gemensam ledarskapsutbildning för ledarna i äldreomsorgen i Göteborg. Siffrorna pekar alltså på att behovet är stort och vi kan också se att endast 1 % anser att det inte finns något behov. Om vi ser på könsfördelningen i denna fråga, rörande behovet, så kan vi se att samtliga män anser att det finns ett ”stort behov” av en gemensam ledarskapsutbildning för ledarna i äldreomsorgen i Göteborg. Vi kan alltså konstatera att männen upplever ett större behov än kvinnorna. Vi kan trots detta inte se att männen generellt är mer positivt inställda i sin attityd inför det salutogena perspektivet i vårt resultat.

Thylefors (1991) menar att det handlar om att se meningen eller att känna ett behov av att en förändring är nödvändig för att kunna ta till sig den. Författaren menar att denna process kan vara ett språng över till motsatsen och innebära enorma förändringar för organisationen men

att detta ändå kan vara välkommet om man, som sagt, känner att behovet av förändring finns. Vi anser att detta behov finns vilket vi vill förtydliga i tabellen ovan.

Vi har i denna fråga rörande behovet av en gemensam ledarskapsutbildning inte kunnat se några skillnader som skiljer cheferna på äldreboende från cheferna inom hemtjänst. Om vi ser till tid i nuvarande tjänst så kan vi däremot se att de som anser att det finns ett ”stort behov” av en gemensam ledarskapsutbildning för ledarna i äldreomsorgen i Göteborg återfinns bland dem som har innehaft sin nuvarande tjänst i 13-30 år. Här visar alltså resultatet att de som har varit längst i tjänst är de som också anser att behovet av en gemensam ledarskapsutbildning är som störst.

Ett annat resultat som kan understryka behovet av en gemensam ledarskapsutbildning är det faktum att 91 % anser det vara ”mycket bra” eller ”bra” att man inför en gemensam ledarskapsutbildning inom äldreomsorgen i kommunen. Detta kan kopplas till det som Thylefors (1991) säger då hon skriver att viljan till förändring i en organisation beror på hur de anställda ser på nödvändigheten och upplever behovet av förändring. Hon menar att man måste se en nödvändighet och uppleva ett behov av en förändring behövs för att kunna ta till sig och anamma den. Vi menar alltså här att det finns en klar koppling mellan att respondenterna upplever att det finns ett klart behov av en gemensam ledarskapsutbildning samt att de ser positivt på att man inför en gemensam ledarskapsutbildning inom äldreomsorgen i Göteborgs stad. Resultatet i vår undersökning talar också om motsatsen till det som Angelöw (1991) nämner då han beskriver hur anställda inte kan se någon mening med att genomföra förändringen då den varken kommer leda till positiva eller negativa effekter för organisationen. Undersökningen visar här att man nästan uteslutande ser positivt på förändringen samt att man ser ett behov.

Om vi ser till tid i nuvarande tjänst så kan vi konstatera att de som anser att det finns ett ”stort behov” av en gemensam ledarskapsutbildning för ledarna i äldreomsorgen i Göteborg återfinns bland dem som har innehaft sin nuvarande tjänst i 13-30 år (se tabell 10). Det som vi däremot, i denna fråga, kan se i tabell 12 är att samtliga män (100 %) anser att det finns ett ”stort behov” av en gemensam ledarskapsutbildning för ledarna i äldreomsorgen i Göteborg. Det kan jämföras med att 81 % av kvinnorna upplever ett ”stort behov”, vilket i och för sig även det är en klar majoritet.

Även det faktum att 67 %, i tabell 4, ser det som mycket bra att man inför en gemensam ledarskapsutbildning inom äldreomsorgen i Göteborgs stad talar för att behovet faktiskt finns. Inte heller här kunde vi upptäcka några skillnader i uppfattning mellan könen eller mellan cheferna inom äldreboende respektive hemtjänst. Det vi kunde se skillnad på, i denna fråga, var att ju längre man har innehaft i sin nuvarande tjänst desto mer positiv var man till att en gemensam ledarskapsutbildning skall införas i äldreomsorgen i kommunen.

I tabell 3 och i diagram 2 kan vi se att majoriteten respondenterna instämmer helt och hållet i att de ser positivt på att alla chefer i äldreomsorgen i Göteborgs stad blir salutogena ledare. Tabellen påvisar att 72 % instämmer helt och hållet, vilket även detta kan kopplas till det som Thylefors (1991) säger. Om vi ser till könsskillnader i denna fråga så kan vi inte se några nämnvärda skillnader då både männen och kvinnorna instämmer helt och hållet från 71-75 %.

Om vi ser till eventuella skillnader i attityder i denna fråga mellan cheferna inom äldreboende hemtjänst så har vi inte funnit några sådana (se tabell 6). Om vi ser till tid i nuvarande tjänst så kan vi se att den största entusiasmen finns bland dem som har jobbat mellan 8-30 år men även de med kortare anställningstid har i grunden en positiv inställning (se tabell 9). I diagram 2 kan vi se att 69 respondenter ”instämmer helt” i att de ser positivt på att alla chefer i äldreomsorgen i Göteborgs stad blir salutogena ledare. Vi kan även se att en respondent har valt alternativet ”instämmer inte alls”.

5.4 Förväntningar och genomförbarhet

86 % av respondenterna tror att utbildningen inom salutogent ledarskap kommer att tillföra deras ledarskap antingen mycket eller ganska mycket (se diagram 8). Detta intygar om att man har en positiv inställning till att utbildningen inom salutogent ledarskap kommer att tillföra ”mycket” eller ”ganska mycket” (83 respondenter) till det egna ledarskapet. Det finns alltså, på för hand, en tro om att utbildningen skall vara bra och att den också skall ge kunskap som går att använda sig av i arbetet. Detta kan bero på flera saker som t.ex. att man, som vi tidigare har nämnt, anser att det finns ett stort behov av en gemensam ledarskapsutbildning för ledarna i äldreomsorgen i Göteborg. De höga förväntningarna kan också bero på att respondenterna känner till det salutogena perspektivet mycket väl eller ganska väl till 97 % (Se tabell 17). Detta kan kopplas till att cheferna har påbörjat utbildningen och att de redan nu uppfattar den som givande då den redan nu bidrar till kunskap. Norrgren (1995, red Rehndahl) menar att den positiva läroprocessen under resans gång är viktig.

En sak som kan vara starkt bidragande till respondenternas höga förväntningar på utbildningen kan vara de anledningar som Angelöw (1991) tar upp då han nämner att en organisations förutsättningar och möjligheter bedöms utifrån hur de som skall vara med om förändringen ser på organisationens möjligheter att kunna genomdriva förändringen. Alltså om arbetarna tror att förändringen är möjlig och genomförbar (Angelöw, 1991). Författaren menar att brist på inflytande från dem som skall vara med och driva förändringsarbetet kan vara en faktor som kan påverka och försvåra förändringen i organisationen. Detta för att om man känner brist på inflytande kan bli mindre villig att ta del av eller delta i förändringen (Angelöw, 1991). Författaren tar även upp en annan betydande faktor då han nämner att om att de som förändringen rör inte känner sig tillräckligt delaktiga och insatta i vad som skall göras så kan det innebära att man ställer sig negativa till en förändring. Detta är dock något som vi inte kan se spår av i vår undersökning då de flesta har en positiv inställning till utbildningen och till implementeringen av det salutogena perspektivet. Vi skall också nämna att då vi endast har en person av våra respondenter som har ställt sig negativ till det salutogena perspektivet så anser vi det vara en så liten del att vi medvetet väljer att inte spekulera i vad detta kan bero på.

I tabellerna 14, 15 och 16 kan vi se att 40 % av cheferna redan anser sig arbeta salutogent i sin roll som ledare. I dessa tabeller har vi dock inte kunnat se några större skillnader mellan vilka chefer, med avseende på kön och arbetsområde, som till störst procentandel redan anser sig arbeta salutogent i sin roll som ledare. Det vi dock har kunnat se är att de som har varit i nuvarande tjänst i mer än 2 år till en större procentandel redan anser sig arbeta salutogent i sin roll som ledare. Just det faktum att 40 % av cheferna redan anser sig arbeta salutogent i sin

roll som ledare tror vi kan spela in i chefernas attityd till implementeringsprocessen då en stor del av respondenterna redan anser sig vara en bra bit på vägen.

I diagram 11 kan vi se att knappt hälften av respondenterna, 43 %, ser tidsbrist eller hög arbetsbelastning som ett tänkbart hinder vid införandet av det salutogena ledarskapet. Jacobsen (2006) varnar för att motståndet till förändring kan grunda sig på att man under implementeringen av något nytt upplever att arbetsbelastningen blir för hög och att tiden inte räcker till. Här finns ett potentiellt hinder som de ansvariga måste beakta. Om man vill försäkra sig om att den fortsatta förändringsprocessen löper så smidigt som möjligt, bör man tillföra tillräckligt med resurser så att enhetschefernas farhågor om en ökad arbetsbelastning inte besannas. Anledningen till att knappt hälften av respondenterna, 43 %, ser tidsbrist eller hög arbetsbelastning som ett tänkbart hinder vid införandet av det salutogena ledarskapet kan också bero på det som Jacobsen & Thorsvik (2002) talar om de beskriver att kravet på att vara effektiv, inom offentlig sektor, står emot kravet att ha en hög kvalitet i det man gör.

När det gäller genomförbarheten och tron på att man kommer att lyckas med implementeringen så tror 88 % att deras nuvarande arbetsplats kommer ha ett salutogent synsätt och arbetssätt inom fyra år (se diagram 10). Angelöw (2006) tar upp och nämner att tilltron inte är något att underskatta i när det gäller förändringar i en organisation. Detta för att tilltron på organisationen är en faktor som spelar in på hur villig man är att ta till sig en förändring i en organisation. Även tilltro på sin egen förmåga, på sin omgivnings möjligheter eller på de anställda på arbetsplatsen spelar även en stor roll. Jacobsen & Thorsvik (2008) beskriver även att det i organisationers planerade förändringar är viktigt att det klart framgår vad som skall uppnås, vilket vi får säga att respondenterna har klart för sig. De är helt på det klara med att målet är att perspektivet skall vara implementerat om 4 år. Det faktum att 88 % av respondenterna tror att deras nuvarande arbetsplats kommer ha ett salutogent synsätt och arbetssätt inom fyra år talar för att cheferna känner en trygghet med och tilltro till sina arbetsgrupper (Angelöw, 2006). Angelöw menar då istället att om man känner sig trygg så kan det ge positiva inslag så som att man kan känna en spänning inför en förändring, vilket kan öka motivationen och lusten. Detta kan då bli till en drivkraft men Angelöw menar också att man för att komma till detta läge först måste ha grundtryggheten och känna tillit (Angelöw, 2006). Detta resultat styrker även att respondenterna inte ser förändringen som en för stor utmaning för organisationen (Angelöw, 1991). Denna tilltro på att det är genomförbart att implementera perspektivet på deras arbetsplatser inom fyra år samt att 95 % av respondenterna ställer sig positiva till salutogent ledarskap (se diagram 1) kan vara en anledning till att det råder en positiv inställning till att implementeringen på deras arbetsplatser skall lyckas. Just tilltron på den egna förmågan och på organisationens förmåga är även något som Svensson m fl (1990) tar upp som en viktig del i att klara av en förändringsprocess.

Även det faktum att 94 % av respondenterna ser mycket stora eller stora möjligheter att medarbetarna skall arbeta salutogent i praktiken tyder på att man har förtroende för sina personalgrupper samt att man ser förändringen som genomförbar (se diagram 5). Man får anta att 94 % av respondenterna vet vad de gör då de säger sig se mycket stora eller stora möjligheter att medarbetarna skall arbeta salutogent i praktiken. Detta för att 97 % av respondenterna säger sig känna till det salutogena perspektivet mycket väl eller ganska väl. Detta kan innebära att man har en idé om hur man skall implementera det salutogena

perspektivet och att man ser detta som överkomligt för medarbetarna och för arbetsplatsen som man är chef på.

6. KRITISK SLUTDISKUSSION

Det råder en närmast euforiska stämning bland respondenterna inför den förestående förändringen, om man endast ser till hur de har svarat på enkäten, varför man inte kan låta bli att bli misstänksam inför resultatet. Om man lyfter blicken och försöker analysera det positiva resultatet mer kritiskt kan man komma till mindre smickrande resultat för de ansvariga. Är det så att förändringen har presenterats på ett sådant sätt att det inte går eller är mycket svårt att ställa sig negativ inför den. Blom (Grape, Blom & Johansson, 2006) menar att genom att använda positivt laddade ord om en förändring så försvårar detta för de berörda att motsätta sig förändringen. Man skulle även kunna koppla de resultat som respondenterna utger, då de är positiva till förändringen, med att deras attityder hänger ihop med att de vet vad som skall göras och vilka mål som finns uppsatta för implementeringen (Jacobsen, Thorsvik, 2002). I vår undersökning har förändringen framställts som något som kommer att brukarnas inflytande och dessutom på olika sätt spara pengar för verksamheten. Vilken chef med budgetansvar kan ställa sig negativ en sådan förändring? Man kommer dessutom att bli en modernare chef som är mer närvarande bland sina medarbetare. Att gå emot detta vore ju detsamma som att säga att jag är emot brukarinflytande, jag är ekonomiskt oansvarig, jag vill inte beblanda mig med mina medarbetare och jag är obenägen för förändring och därmed oflexibel. Kanske har de förändringsansvariga i implementeringsprocessen lyckats framställa förändringen på ett sådant sätt att den bekräftar den enskilde medarbetaren. Detta är något som författarna Jacobsen & Thorsvik (2008) tar upp då de menar att sådana förändringsprocesser är lättare att ta till sig.

När vi i enkäten frågade om hur många som kände till det salutogena perspektivet så svarade 97 % att de kände till det ganska väl eller mycket väl. Det som hade varit intressant att fråga cheferna, om studien hade gjorts med hjälp av intervjuer, hade varit ”vad känner du till om det salutogena perspektivet?” och sedan låta alla skriva fritt. Förmodligen hade vi fått en mängd olika svar beträffande definitionen av salutogent ledarskap och salutogent perspektiv. Fler frågor som man kan ställa sig är t.ex. varför samtliga män i studien anser att man har ett ”stort behov” av en gemensam ledarskapsutbildning för ledarna i äldreomsorgen i Göteborg? Vad kan detta bero på? Detta skulle vara väldigt intressant att ta reda på i en vidare studie för att kanske, om möjligt, hitta anledningar. Det vi utifrån vår studie kan säga är att vi trots detta resultat inte kan se att männen generellt är mer positivt inställda i sin attityd inför det salutogena perspektivet.

Vi kan konstatera att om antagandet, när implementeringsprocessen startade, var att man kunde tro att de som har jobbat längst och de som är äldst också skulle vara de som ställer sig mest negativa till förändringen, så är det inte fallet. Dessa grupper är snarare de grupper som är mest positiva. Vi kan alltså i vår undersökning inte påvisa att de som är äldst och de som har jobbat längst inom äldreomsorgen i och med införande av det salutogena perspektivet upplever att de har jobbat fel och på grund av detta tar avstånd från perspektivet. Istället kan det vara så att man efter att ha jobbat alla dessa år ser att det salutogena perspektivet är perfekt för äldreomsorgen. Kanske har äldreomsorgscheferna i Göteborgs 21 stadsdelar och de projektansvariga träffat helt rätt med detta perspektiv.

Även om det i nuläget råder en mycket positiv inställning till implementeringen av det salutogena perspektivet så ska vi komma ihåg att det är en lång väg kvar innan projektet är avslutat. Jacobsen (2005) varnar för att motståndet kan komma att öka med tiden och ju

längre in i förändringsprocessen man kommer desto starkare kan det bli. Det finns alltså mycket som kan gå fel under den fortsatta processen. Många författare varnar för att majoriteten av alla av organisationsförändringar misslyckas (Jacobsen & Thorsvik), (Alvesson & Sveningsson, 2007). Norrgren (1995, red Rehndahl) nämner också att det i förändringsprocesser, ju längre de håller på, kan skapas ett starkare motstånd mot dessa i form av en utbredd trötthet. Detta skulle kunna yttra sig i att de 85 % av respondenterna som i nuläget tror att utbildningen kommer att vara utvecklande för det egna ledarskapet tröttnar om de upplever att deras förväntningar inte infrias. Förändringsprocessen befinner sig alltså i motivationsfasen som Thylefors beskriver (1991). Här måste man dock beakta att denna implementering skall pågå i ytterligare tre och ett halft år och att mycket kan komma att hända på vägen. Thylefors (1991) beskriver också hur motivationen tenderar att avta efter hand då processen går mot nästa fas.

Med förståelse för att processen befinner sig i motivationsfasen så kan man dock inte bortse från att de ansvariga för implementeringen har lyckats "få med alla på tåget" och ingjuta tro hos cheferna gällande implementeringen. Vi kan ju i vår studie konstatera att en överväldigande majoritet av cheferna tycks dra åt samma håll och se fördelarna och vinsterna med projektet. Genomgående råder det alltså en positiv inställning till implementeringen av det salutogena perspektivet bland cheferna. 92 chefer av 97 ställer sig positiva till salutogent ledarskap. Detta kan ha att göra med att man ser en nödvändighet av förändring men man kan även spekulera i om det har att göra med att det ligger i positionen som chef att vara positivt inställd till utveckling. Vilken chef vill uppfattas som bromskloss, oflexibel, förändringsobenägen och främmande för utveckling? En annan fråga som väcks är om cheferna är genuint intresserade av salutogent perspektiv eller om de är genuint intresserade av den förändring som det kommer att innebära med ett nytt perspektiv?

En sak som man bör beakta är att det som Sveningsson & Sörgärde (2007) nämner med att det går många trender och modeflugor. En fråga som man även kan ställa sig är hur många av cheferna som kommer att vara kvar i sina nuvarande positioner under de 4 år som projektet är planerat att fortgå? En annan fråga är om projektet kommer att fortgå under den planerade tiden. Ungefär som en av cheferna sa när hon ringde upp oss för att fråga om enkätfrågorna, hon sa: *"Detta är alltså årets tema? Förra året var det delat ledarskap och året innan det var det något annat. I år är det alltså salutogent perspektiv eller ledarskap. Jaja, får se hur länge detta lever vidare"*.

Ett slående resultat i vår studie är det där cirka 60 % upplever sig behöva ett större stöd från sina närmaste chefer. Detta är mycket anmärkningsvärt och behöver uppmärksammas av projektledarna och av respondenternas överordnade. Detta inte minst då stödet från överordnade chefer kommer att vara viktigt för implementeringen av arbetssättet ute på arbetsplatserna. Det är ju inte bara så att det salutogena perspektivet skall genomsyra enhetschefer och neråt i äldreomsorgen. Det huvudsakliga målet är ju att det skall genomsyra hela Göteborgs stads äldreomsorg. Man bör även beakta att det i vår studie finns en grupp på 3 % som inte alls upplever att de får det stöd som de behöver från sin närmaste chef.

När det gäller genomförbarheten och tron på att man kommer att lyckas med implementeringen så tror 88 % att deras nuvarande arbetsplats kommer ha ett salutogent synsätt och arbetssätt inom fyra år. Det verkar alltså som att de flesta chefer tror att det perspektivet går att införa på arbetsplatserna. Det som hade varit intressant att fråga

respondenterna hade varit vilka de största hindren de tror är för att lyckas med detta på arbetsplatserna. I en kvalitativ studie eller mer djupgående kvantitativ studie hade man kunnat gräva vidare i detta. Varför är man så säker på detta?

Avslutningsvis kan vi alltså konstatera att det för närvarande råder en mycket positiv inställning till och för den förändrings- och implementeringsprocess som man i äldreomsorgen i Göteborgs kommun står inför. Jacobsen & Thorsvik (2008) menar att det är av stor betydelse att de som berörs av förändringen också står bakom den för att uppnå ett lyckat resultat. Vi har i vårt empiriska material inte kunnat hitta några större attitydskillnader med avseende på kön, tid i nuvarande tjänst eller mellan äldreboende och hemtjänst med undantag för att samtliga män (100 %) anser att det finns ett "stort behov" av en gemensam ledarskapsutbildning för ledarna i äldreomsorgen i Göteborg.

7. REFERENSLISTA

7.1 Litteratur

- Ahrenfelt, B. (2001). *Förändring som tillstånd*. Polen: Studentlitteratur.
- Ahrne, G. & Hedström, P. (red.) (1999) - *Organisation och samhälle: analytiska perspektiv*. Lund: Studentlitteratur
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2007) *Organisationer, ledning och processer*, Studentlitteratur, Lund.
- Angelöw, B., (2006). *Arbetsglädje: att skapa större arbetslust*. Danmark: Narayana Press.
- Antonovsky, A (1991). *Hälsans mysterium*. Falun: Natur och kultur.
- Balogun, J., & Hope Hailey, V. (2004). *Exploring Strategic Change*. Essex: Pearson Education Limited.
- Barnard, C. I., 1938, *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bolman, L.G., & Deal, T.E. (1991). Leadership and management effectiveness: A multiframe, multi-sector analysis. *Human resource management*, 30(4).
- Czamiawska Joerges, B., 1992, *Exploring Complex Organisations; Toward an Anthropological Perspective*, Newbury Park, SAGE
- de Jager, P. (2001, May/June). Resistance to change: A new view of an old problem. *The Futurist* 35(3).
- Egeberg, M. (1984), *Organisasjonsutforming i offentlig virksomhet*, Aschehoug/ Tanum – Norli, Oslo.
- Ejlertsson, Göran (2005): *Enkäten i praktiken – en handbok i enkät metodik*. Lund: Studentlitteratur
- Elofsson, Stig i Larsson/Sam, Lilja, John/ Mannheimer, Katarina (2005) *Forskningsmetoder i socialt arbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Esaïsson, Peter/Gilljam, Mikael/Oscarsson, Henrik/Wängnerud, Lena (2005) *Metodpraktikan, konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Norstedt juridik.
- Etzioni, Amitai (ed.). 1964. *Complex Organizations: A Sociological Reader*. New York: Holt, Rinehart, & Winston.
- Flaa Paul/ Hofoss Dag/ Holmer-Hoven Finn/ Medhus Thorstein/ Rønning Rolf (1998): *Introduktion till organisationsteori*. Lund Studentlitteratur

Grape, B. Blom & R. Johansson (red.) (2006) *Organisation och omvärld – nyinstitutionell analys av människobehandlande organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Hrebiniak, L. G. (1990, April). Implementing Strategy. *Chief Executive* 57.

Jacobsen, DI., & Thorsvik, J. (2008). Hur moderna organisationer fungerar. Lund: Studentlitteratur.

Keen, P. G. W. (1981), "Information Systems and Organizational Change", *Communications of the Association for Computing Machinery*, 24(1).

Kvale, S. Den kvalitativa forskningsintervjun. (Lund: Studentlitteratur, 1997)

Körner, S., & Wahlgren, L. (2002). *Praktisk statistik*. Lund: Studentlitteratur.

Markus, M. L. (1983), "Power, Politics, and MIS Implementation", *Communications of the Association for Computing Machinery*, 26(6)

Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2001, March). Leading organizational change. Career Development International, 6.

Norrgren, F. (1995). Förändringsstrategier. J. E. Rehndahl (red). Att förändra och leda morgondagens arbete. Stockholm: Vis strategi AB.

Nutt, P. C. (1989, March/April) Selecting tactics to implement strategic plans. *Strategic management Journal* 10.

Rollof, J. (2004). *Ledarskap för kreativitet – att vistas i framtidens landskap*. Lund: Studentlitteratur.

Socialstyrelsen (2003). *Brukarmedverkan i socialtjänstens kunskapsutveckling. Kunskapsöversikt*. Stockholm: Socialstyrelsen).

Sterling, J. (2003). Translating strategy into effective implementation: dispelling the myths and highlighting what works. *Strategy & Leadership* 31 (3).

Svenning, Conny (2003). *Metodboken: Samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling. Klassiska och nya metoder i informationssamhället: källkritik på Internet*. Eslöv: Lorentz.

Svensson, Lennart; Aronsson, Christina och HöglundSten. 1990. Kan byråkratin förändras?. Ordfront; Stockholm.

Thomassen, Magdalene (2007): *Vetenskap, kunskap och praxis: introduktion i vetenskapsfilosofi*. Malmö: Gleerups Utbildning.

Thompson, A., & Strickland, A. J. (2001). *Strategic Management: Concepts and Cases*. New York: McGraw-Hill.

Thurén, T. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö: Liber.

Thylefors, Ingela. (1991). *Ledarskap i vård, omsorg och utbildning*. Falkenberg: Ytterlids.

Trost, Jan. *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur.

Trost, Jan., Hultåker, Oscar. (2007) *Enkätboken*, 3:e upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Westlund, Peter & Sjöberg, Arne (2008) *Planera för mirakel. Arbeta salutogent, stärk KASAM*. Stockholm: Fortbildning AB

8. BILAGOR

8.1 Tabeller

Tabell 2.

		Hur ställer du dig till salutogent ledarskap?		Totalt
		Mycket positiv	Positivt	
Kvinna	Antal	61	23	84
	%	72,6%	27,4%	100,0%
Man	Antal	7	5	12
	%	58,3%	41,7%	100,0%
Totalt	Antal	68	28	96
	%	70,8%	29,2%	100,0%

I denna tabell, där vi enbart redovisar grupperna "mycket positiva" och "positiv", kan vi konstatera att kvinnorna ställer sig lite mer positiva än männen till det salutogena ledarskapet.

Tabell 3.

		Jag ser positivt på att alla chefer i äldreomsorgen i Göteborgs stad blir salutogena ledare.		Totalt
		Instämmer helt och hållet	Instämmer till stor del	
Kvinna	Antal	60	24	84
	%	71,4%	28,6%	100,0%
Man	Antal	9	3	12
	%	75,0%	25,0%	100,0%
Totalt	Antal	69	27	96
	%	71,9%	28,1%	100,0%

71,9 % "instämmer helt och hållet" i påståendet medan en procentsats på 28,1% "instämmer till stor del". Andelen kvinnliga respektive manliga respondenter fördelar sig relativt jämt på de båda svarsalternativen.

Tabell 4.

		Vad anser du om att man inför en gemensam ledarskapsutbildning inom äldreomsorgen i kommunen?		Totalt
		Mycket bra	Bra	
Kvinna	Antal	54	28	82
	%	65,9%	34,1%	100,0%
Man	Antal	9	3	12
	%	75,0%	25,0%	100,0%
Totalt	Antal	63	31	94
	%	67,0%	33,0%	100,0%

67 % anser det vara "mycket bra" att man inför en gemensam ledarskapsutbildning inom äldreomsorgen i kommunen medan en procentsats på 33 % anser det vara "bra". Andelen kvinnliga respektive manliga respondenter fördelar sig som så att männen ställer sig något mer positiva till en gemensam ledarskapsutbildning inom äldreomsorgen i kommunen.

Tabell 5.

			Hur ställer du dig till salutogent ledarskap?		Totalt
			Mycket positiv	Positivt	
Chef inom	Hemtjänst	Antal	21	14	35
		%	60,0%	40,0%	100,0%
	Äldreboende	Antal	47	14	61
		%	77,0%	23,0%	100,0%
Totalt		Antal	68	28	96
		%	70,8%	29,2%	100,0%

70,8 % ställer sig "mycket positiv" till salutogent ledarskap medan övriga ställer sig "positiva". Andelen chefer inom äldreboende respektive hemtjänst fördelar sig som så att cheferna inom äldreboende ställer sig något mer positiva till salutogent ledarskap. Anmärkningsvärt är att det skiljer 17 procentenheter mellan de båda grupperna.

Tabell 6.

			Jag ser positivt på att alla chefer i äldreomsorgen i Göteborgs stad blir salutogena ledare.		Totalt
			Instämmer helt och hållet	Instämmer till stor del	
Chef inom	Hemtjänst	Antal	24	11	35
		%	68,6%	31,4%	100,0%
	Äldreboende	Antal	45	16	61
		%	73,8%	26,2%	100,0%
Totalt		Antal	69	27	96
		%	71,9%	28,1%	100,0%

73,8 % av cheferna på äldreboende "instämmer helt och hållet" att de ser positivt på att alla chefer i äldreomsorgen i Göteborgs stad blir salutogena ledare. 68,6 % av cheferna inom hemtjänst ger oss samma svar på samma fråga. Därmed kan vi fastslå att åsikterna fördelar sig relativt jämt bland cheferna från inom äldreboende och hemtjänst.

Tabell 7.

			Vad anser du om att man inför en gemensam ledarskapsutbildning inom äldreomsorgen i kommunen?		Totalt
			Mycket bra	Bra	
Chef inom	Hemtjänst	Antal	24	11	35
		%	68,6%	31,4%	100,0%
	Äldreboende	Antal	39	20	59
		%	66,1%	33,9%	100,0%
Totalt		Antal	63	31	94
		%	67,0%	33,0%	100,0%

68,6 % av cheferna inom hemtjänst anser det vara "mycket bra" att man inför en gemensam ledarskapsutbildning inom äldreomsorgen i kommunen medan en procentsats på 66,1 % av cheferna på äldreboende ger oss samma svar på samma fråga. Det är alltså inte någon anmärkningsvärd skillnad mellan cheferna på äldreboende respektive i hemtjänst i denna fråga. Vi kan även se att procentsatserna på alternativet "bra" är relativt lika.

Tabell 8.

			F14. Hur ställer du dig till salutogent ledarskap?		Totalt
			Mycket positiv	Positivt	
Tid på nuvarande tjänst	0 - 2 år	Antal	33	15	48
		%	68,8%	31,3%	100,0%
	3 - 12 år	Antal	17	8	25
		%	68,0%	32,0%	100,0%
	13 - 30	Antal	18	5	23
		%	78,3%	21,7%	100,0%
Totalt	Antal	68	28	96	
	%	70,8%	29,2%	100,0%	

I denna tabell kan vi se att respondenterna i stor majoritet ställer sig "mycket positiva" till salutogent ledarskap. Vi kan även se att de som har innehaft sin nuvarande tjänst i 0-2 år har en näst intill identisk procentsats, under alternativet "mycket positiv", med dem som har innehaft sin nuvarande tjänst i 3-7 år. Anmärkningsvärt är att procentsatsen på alternativet "mycket positiv" stiger i takt med tid i nuvarande tjänst. De som är mest positiva finner vi i gruppen som har jobbat i 8-30 år.

Tabell 9.

			Jag ser positivt på att alla chefer i äldreomsorgen i Göteborgs stad blir salutogena ledare.		Totalt
			Instämmer helt och hållet	Instämmer till stor del	
Tid på nuvarande tjänst	0 - 2 år	Antal	34	14	48
		%	70,8%	29,2%	100,0%
	3 - 12 år	Antal	15	10	25
		%	60,0%	40,0%	100,0%
	13 - 30	Antal	20	3	23
		%	87,0%	13,0%	100,0%
Totalt	Antal	69	27	96	
	%	71,9%	28,1%	100,0%	

I denna tabell kan vi se att respondenterna i stor majoritet "instämmer helt och hållet" i att de ser positivt på att alla chefer i äldreomsorgen i Göteborgs stad blir salutogena ledare. Vi kan se att de som har innehaft sin nuvarande tjänst i 0-2 år "instämmer helt och hållet" till 70,8 % medan de som har haft sin nuvarande tjänst i 3-7 år har en något längre procentsats (60 %) på samma alternativ. Anmärkningsvärt är att procentsatsen inte fortsätter att sjuka på alternativet "instämmer helt och hållet" när vi ser på gruppen som har varit i nuvarande tjänst i 8-30 år. Här finner vi istället de som instämmer mest i påståendet till en procentsats på 87 %.

Tabell 10.

			Vad anser du om att man inför en gemensam ledarskapsutbildning inom äldreomsorgen i kommunen?		Totalt
			Mycket bra	Bra	
Tid på nuvarande tjänst	0 - 2 år	Antal	32	16	48
		%	66,7%	33,3%	100,0%
	3 - 12 år	Antal	11	13	24
		%	45,8%	54,2%	100,0%
	13 - 30	Antal	20	2	22
		%	90,9%	9,1%	100,0%
Totalt	Antal	63	31	94	
	%	67,0%	33,0%	100,0%	

I denna tabell kan vi se att två tredjedelar av respondenterna anser det vara "mycket bra" att man inför en gemensam ledarskapsutbildning inom äldreomsorgen i kommunen. Vi kan i tabellen se att de som har innehaft sin nuvarande tjänst i 0-2 år finner det "mycket bra" till 66,7 %. Här är det värt att poängtera att de som har haft sin nuvarande tjänst i 3-7 år har en mycket längre procentsats (45,8 %) på samma alternativ. Anmärkningsvärt är även att procentsatsen på de som svarar "mycket bra" på frågan återfinns i gruppen som har varit i nuvarande tjänst i 8-30 år. Här har en överväldigande majoritet på 90,9 % svarat "mycket bra" på frågan.

Tabell 11.

			Hur stort behov anser du att man har av en gemensam ledarskapsutbildning för ledarna i äldreomsorgen i Göteborg?		Total
			Stort behov	Litet behov	
Chef inom	Hemtjänst	Antal	31	4	35
		%	88,6%	11,4%	100,0%
	Äldreboende	Antal	50	11	61
		%	82,0%	18,0%	100,0%
Total		Antal	81	15	96
		%	84,4%	15,6%	100,0%

I denna tabell kan vi se att det är små skillnader mellan cheferna inom äldreboende och hemtjänst samt att de båda grupperna anser att det finns ett stort behov av en gemensam ledarskapsutbildning för ledarna i äldreomsorgen i Göteborg.

Tabell 12.

			Hur stort behov anser du att man har av en gemensam ledarskapsutbildning för ledarna i äldreomsorgen i Göteborg?		Totalt
			Stort behov	Litet behov	
Är du kvinna eller man?	Kvinna	Antal	69	15	84
		%	82,1%	17,9%	100,0%
	Man	Antal	12	0	12
		%	100,0%	,0%	100,0%
Totalt		Antal	81	15	96
		%	84,4%	15,6%	100,0%

I tabellen ser vi en markant skillnad mellan männen och kvinnornas åsikt om hur stort behov de anser att man har av en gemensam ledarskapsutbildning för ledarna i äldreomsorgen i Göteborg. Vi kan se att 100 % av männen anser att behovet är stort medan 81,2 % av kvinnorna anser det samma.

Tabell 13.

			Hur stort behov anser du att man har av en gemensam ledarskapsutbildning för ledarna i äldreomsorgen i Göteborg?		Totalt
			Stort behov	Litet behov	
Tid på nuvarande tjänst	0 - 2 år	Antal	41	7	48
		%	85,4%	14,6%	100,0%
	3 - 12 år	Antal	19	6	25
		%	76,0%	24,0%	100,0%
	13 - 30	Antal	21	2	23
		%	91,3%	8,7%	100,0%
Totalt	Antal	81	15	96	
	%	84,4%	15,6%	100,0%	

I denna fråga som rör hur stort behov cheferna anser att man har av en gemensam ledarskapsutbildning för ledarna i äldreomsorgen i Göteborg så kan vi se att de som har jobbat längst anser att det finns ett "stort behov". Överlag så anser cheferna till 83,5 % att det finns ett "stort behov".

Tabell 14.

			Tror du att din arbetsbelastning är så hög att det kan bli svårt att avsetta tid till att genomföra den förändring som det salutogena perspektivet innebär?			Totalt
			Ja	Nej	Jag arbetar salutogent	
Tid på nuvarande tjänst	0 - 2 år	Antal	16	16	15	47
		%	34,0%	34,0%	31,9%	100,0%
	3 - 12 år	Antal	5	8	12	25
		%	20,0%	32,0%	48,0%	100,0%
	13 - 30	Antal	8	5	11	24
		%	33,3%	20,8%	45,8%	100,0%
Totalt	Antal	29	29	38	96	
	%	30,2%	30,2%	39,6%	100,0%	

I denna tabell kan vi se att det är exakt lika många respondenter som tror att arbetsbelastningen är så hög att det kan bli svårt att avsätta tid till att genomföra den förändring som det salutogena perspektivet innebär. Här kan vi även se att 39,6 % av cheferna redan anser sig arbeta salutogent. Vi kan även se att de som har varit i nuvarande tjänst i mer än 2 år till en större procentandel redan anser sig arbeta salutogent i sin roll som ledare.

Tabell 15.

			Tror du att din arbetsbelastning är så hög att det kan bli svårt att avsetta tid till att genomföra den förändring som det salutogena perspektivet innebär?			Totalt
			Ja	Nej	Jag arbetar salutogent	
Är du kvinna eller man?	Kvinna	Antal	27	24	33	84
		%	32,1%	28,6%	39,3%	100,0%
	Man	Antal	2	5	5	12
		%	16,7%	41,7%	41,7%	100,0%
Totalt		Antal	29	29	38	96
		%	30,2%	30,2%	39,6%	100,0%

I tabellen kan vi se att männen i större utsträckning inte tror att deras arbetsbelastning är så hög att det kan bli svårt att avsätta tid till att genomföra den förändring som det salutogena perspektivet innebär. Här står männens procentandel i 41,7 % medan kvinnornas står i 28,6 %.

Tabell 16.

			Tror du att din arbetsbelastning är så hög att det kan bli svårt att avsetta tid till att genomföra den förändring som det salutogena perspektivet innebär?			Totalt
			Ja	Nej	Jag arbetar salutogent	
Chef inom	Hemtjänst	Antal	11	9	15	35
		%	31,4%	25,7%	42,9%	100,0%
	Äldreboende	Antal	18	20	23	61
		%	29,5%	32,8%	37,7%	100,0%
Totalt		Antal	29	29	38	96
		%	30,2%	30,2%	39,6%	100,0%

I denna tabell kan vi se att andelen som tror att arbetsbelastningen är så hög att det kan bli svårt att avsätta tid till att genomföra den förändring som det salutogena perspektivet innebär fördelar sig väldigt lika mellan cheferna i de olika arbetsområdena. Det finns inte heller någon större skillnad om man ser till vilken av chefsgrupperna som redan anser sig arbeta salutogent i störst utsträckning.

Tabell 17.

			Hur väl känner du till det salutogena perspektivet?			Totalt
			Mycket väl	Ganska väl	Något	
Hur ställer du dig till salutogent ledarskap?	Mycket positiv	Antal	40	25	3	68
		%	58,8%	36,8%	4,4%	100,0%
	Positivt	Antal	9	19	0	28
		%	32,1%	67,9%	,0%	100,0%
Totalt	Antal	49	44	3	96	
	%	51,0%	45,8%	3,1%	100,0%	

I tabellen redovisas grupperna "mycket positiv" respektive "positiv" till salutogent ledarskap ställda mot variabeln hur väl de känner till det salutogena perspektivet. I tabellen kan vi se att en procentsats på 51 % av respondenterna uppger sig känna till det salutogena perspektivet mycket väl. Vi kan också se att 68 av 96 respondenter ställer sig mycket positiva till salutogent ledarskap (70,8%). En majoriteten uppger sig också känna till det salutogena perspektivet mycket väl eller ganska väl (96,8%).

Tabell 18.

			Hur ställer du dig till salutogent ledarskap?		Totalt
			Mycket positiv	Positivt	
Ålder	29 - 35	Antal	6	6	12
		%	50,0%	50,0%	100,0%
	36 - 45	Antal	15	8	23
		%	65,2%	34,8%	100,0%
	46 - 55	Antal	24	9	33
		%	72,7%	27,3%	100,0%
	56 - 65	Antal	23	5	28
		%	82,1%	17,9%	100,0%
Totalt	Antal	68	28	96	
	%	70,8%	29,2%	100,0%	

I tabellen kan vi se att andelen "mycket positiva" är fler än andelen "positiva", 70,8 % respektive 29,2 %. Vi kan också se att procentsatsen bland de "mycket positiva" ökar med åldern bland respondenterna.

Tabell 19.

			Jag ser positivt på att alla chefer i äldreomsorgen i Göteborgs stad blir salutogena ledare.		Totalt
			Instämmer helt och hållet	Instämmer till stor del	
Ålder	29 - 35	Antal	7	5	12
		%	58,3%	41,7%	100,0%
	36 - 45	Antal	15	8	23
		%	65,2%	34,8%	100,0%
	46 - 55	Antal	26	7	33
		%	78,8%	21,2%	100,0%
	56 - 65	Antal	21	7	28
		%	75,0%	25,0%	100,0%
Total	Antal	69	27	96	
	%	71,9%	28,1%	100,0%	

I tabellen kan vi se att procentandelen som ser positivt på att alla chefer i äldreomsorgen i Göteborgs stad blir salutogena ledare ökar något med åldern. Vi hittar dock de mest positiva i åldersgruppen 46-55 år. Överlag så instämmer de flesta respondenterna (71,9 %) helt och håller i att de ser positivt på att alla chefer i äldreomsorgen i Göteborgs stad blir salutogena ledare.

Tabell 20.

			Vad anser du om att man inför en gemensam ledarskapsutbildning inom äldreomsorgen i kommunen?		Totalt
			Mycket bra	Bra	
Ålder	29 - 35	Antal	8	4	12
		%	66,7%	33,3%	100,0%
	36 - 45	Antal	13	9	22
		%	59,1%	40,9%	100,0%
	46 - 55	Antal	20	13	33
		%	60,6%	39,4%	100,0%
	56 - 65	Antal	22	5	27
		%	81,5%	18,5%	100,0%
Total	Antal	63	31	94	
	%	67,0%	33,0%	100,0%	

I denna tabell kan vi se att majoriteten (67 %) tycker att det är mycket bra att man inför en gemensam ledarskapsutbildning inom äldreomsorgen i kommunen. Vi ser också att de flesta som har svarat "mycket bra" på frågan hittas i åldersgruppen 56-65år.

8.2 Diagram

Diagram 1. Hur ställer du dig till salutogent ledarskap?

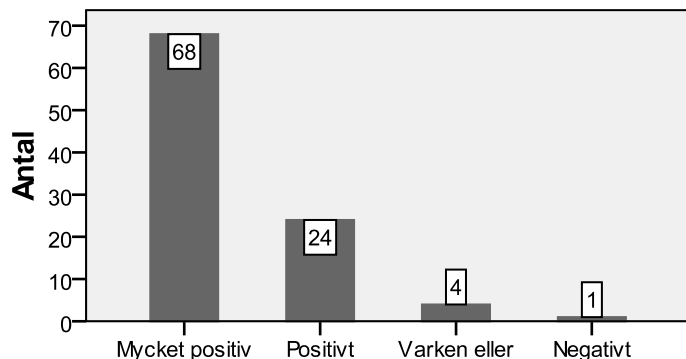


Diagram 2. Ta ställning till följande två påståenden: Jag ser positivt på att alla chefer i äldreomsorgen i Göteborgs stad blir salutogena ledare.

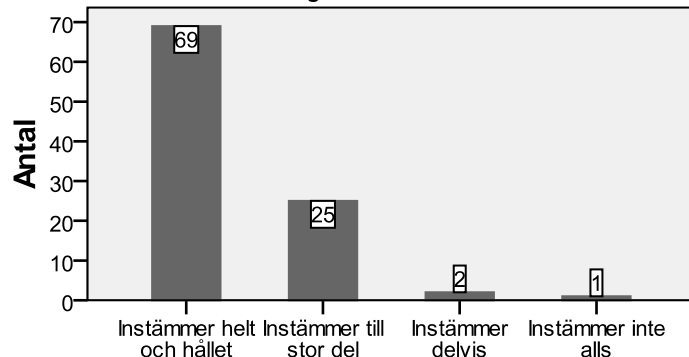


Diagram 3. Vad anser du om att man inför en gemensam ledarskapsutbildning inom äldreomsorgen i kommunen?

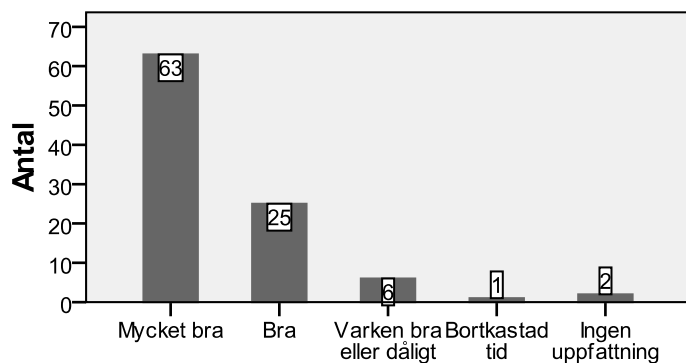


Diagram 4. Ta ställning till följande påståenden: Jag upplever att jag får det stöd jag behöver från min närmaste chef

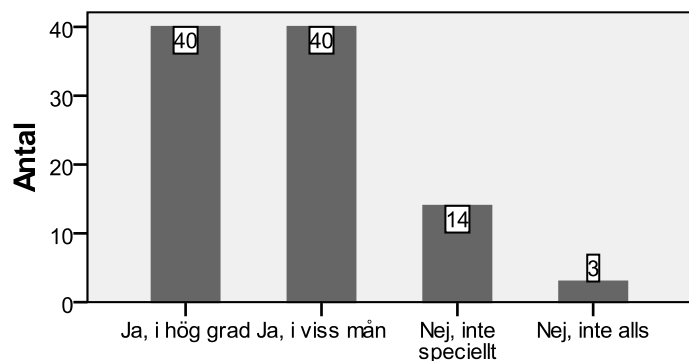


Diagram 5. Jag tror att möjligheterna till att min arbetsgrupp skall klara av att arbeta salutogent i praktiken är...

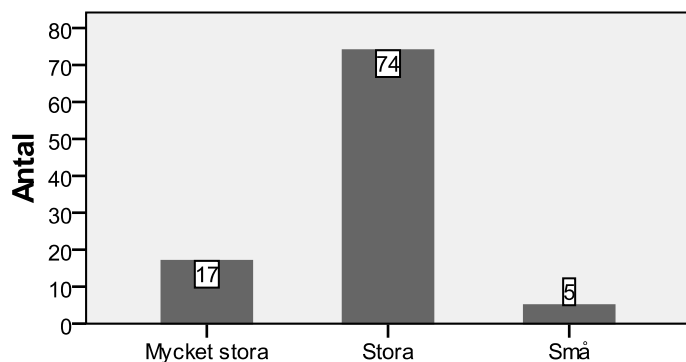


Diagram 6. Huvudsakliga anledningen till att jag deltar i utbildningen är att...

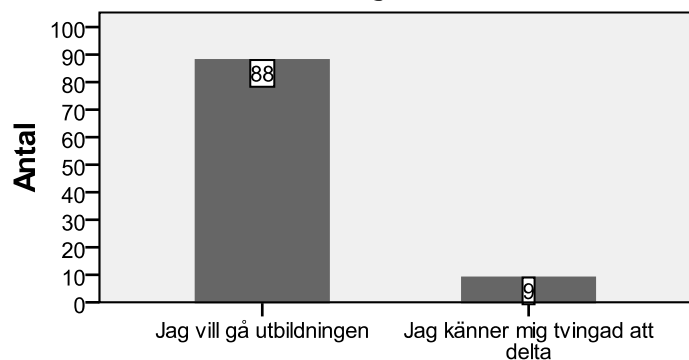


Diagram 7. Om du tidigare har genomgått någon ledarskapsutbildning som din arbetsgivare tillhandahållit/förmedlat, i vilken utsträckning har du då haft nytta av den/dessa utbildningar i ditt ledarskap?

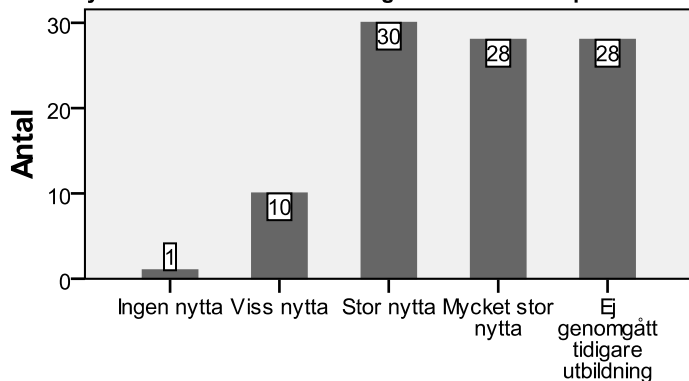


Diagram 8. Hur mycket tror du att utbildningen inom Salutogent ledarskap kommer tillföra ditt ledarskap?

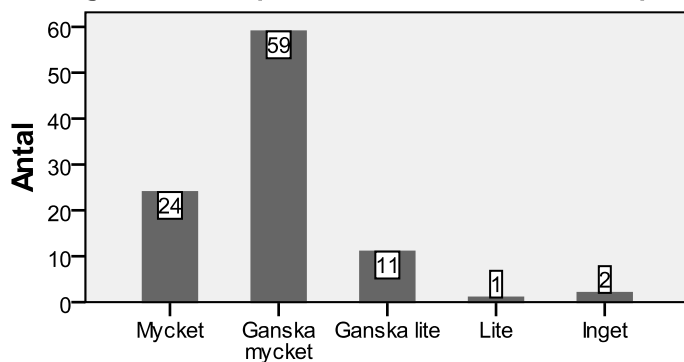


Diagram 9. Tycker du att det salutogena ledarskapet är den mest lämpliga ledarskapsstilen för Göteborgs ledare inom äldreomsorgen?

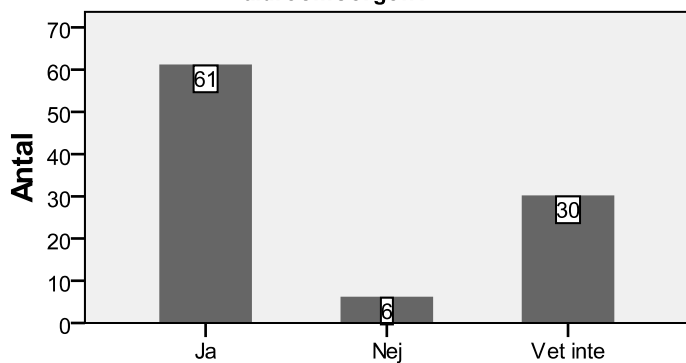


Diagram 10. Det salutogena perspektivet skall vara helt implementerat inom fyra år. Tror du att din nuvarande arbetsplats kommer att ha detta syn- och arbetssätt inom fyra år?

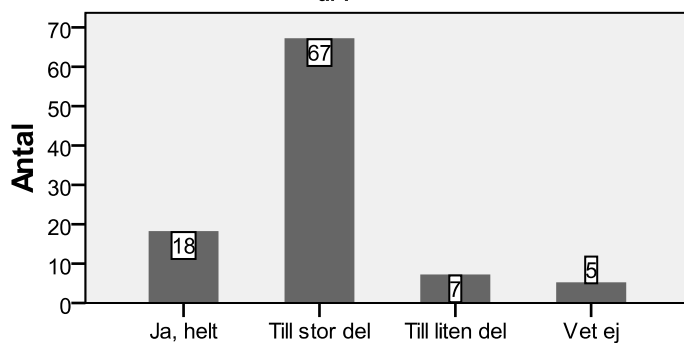
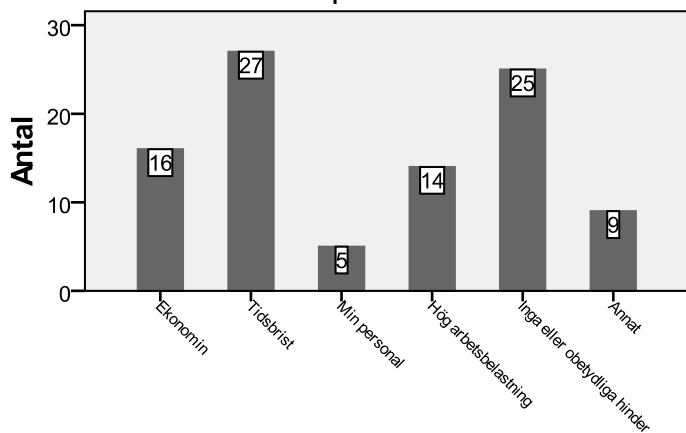


Diagram 11. Vilken faktor tror du kan bli det största hindret för dig när det gäller att införa ett salutogent ledarskap på din arbetsplats?



8.3 Mailutskick till cheferna

Brev 1

Klicka på länken för att komma till enkäten: XXXXXXXXX

Hej!

Vi är tre socionomstudenter vid Göteborgs universitet som håller på att skriva en examensuppsats. Uppsatsen handlar om organisationsförändring och salutogent ledarskap.

Vi skriver till dig för att be dig medverka i en webbenkät som kommer att ligga till grund för vår uppsats. Enkäten vänder sig till chefer och ledare inom äldreomsorg och hemtjänst i Göteborgs kommun och berör uppfattningar och attityder om salutogent ledarskap samt organisationsförändringar.

Din medverkan är av stort värde för oss och vår förhoppning är att dina svar ska bidra till en överskådlig bild över attityder till införandet av ett salutogent ledarskap bland chefer i hemtjänsten och på äldreboenden i Göteborg.

Din medverkan är förstås helt frivillig och dina svar kommer att behandlas konfidentiellt, vilket bland annat innebär att dina svar endast kommer att användas i vetenskapligt syfte och att dina enskilda svar inte kommer att redovisas på ett sådant sätt att de går att spåra till dig. När uppsatsen är klar så kommer den att distribueras via denna mailinglista för att du skall kunna ta del av resultatet.

Om du har några frågor om enkäten eller uppsatsen så är du välkommen att höra av dig till någon av oss eller vår handledare.

Tack för din medverkan!

Klicka på länken för att komma till enkäten: XXXXXXXXX

Robert Silva
gussilvr@student.gu.se
Tel: 0736-32 06 66

Christian Skoog
gusskchr@student.gu.se
Tel: 0706-52 08 00

Dennis Ragnarsson
gusragde@student.gu.se
Tel: 0704-12 18 16

Handledare:
Andreas Liljegren, Andreas.Liljegren@socwork.gu.se

Inst för socialt arbete
Göteborgs universitet
Box 720
405 30 GÖTEBORG

031-7866372
0704-152331

Brev 2

Hej!

I förra veckan skickade vi vår enkät om salutogent ledarskap. Vi har inte fått in ditt svar och skicka därför en påminnelse.

Många har svarat men på grund av tekniskt fel har inte ditt svar registrerats.

Vi ber dig därför att du besvarar enkäten igen och trycker på svara-knappen en extra gång.

Tack för din medverkan!

Klicka på länken för att komma till enkäten: XXXXXXXXX

Robert Silva
gussilvr@student.gu.se
Tel: 0736-32 06 66

Christian Skoog
gusskchr@student.gu.se
Tel: 0706-52 08 00

Dennis Ragnarsson
gusragde@student.gu.se
Tel: 0704-12 18 16

Handledare:
Andreas Liljegren
Andreas.Liljegren@socwork.gu.se

Inst för socialt arbete
Göteborgs universitet
Box 720
405 30 GÖTEBORG

031-7866372
0704-152331

8.4 Webbenkät

Enkät

textalk.se
websurvey

Enkäten vänder sig till dig som har påbörjat eller skall påbörja utbildningen inom salutogent ledarskap. OBS! GLÖM EJ ATT TRYCKA PÅ SVARAKNAPPEN LÄNGST NER TILL HÖGER DÅ DU FYLLT I DINA SVAR.

Fråga 1. Vilket år är du född?
tex. år 1965

Fråga 2. Är du kvinna eller man?
☐ Kvinna ☐ Man

Fråga 3. Vilken skolutbildning har du?
Markera det alternativ som passar bäst in på dig.
☐ Grundskola ☐ Examen från gymnasium ☐ Eftergymnasial utbildning, ej högskola/universitet
☐ Examen från Högskola/universitet nämligen...

Fråga 4. Jag är chef inom
☐ hemtjänst ☐ äldreboende

Fråga 5. Sitter du i samma lokal som den grupp som du är chef för?
☐ Ja ☐ Nej

Fråga 6. Hur många medarbetare är du ledare för? --Inget svar--

Fråga 7. Hur länge har du innehaft din nuvarande tjänst? --Inget svar--
Ange antal år, avrunda till närmaste hela år.

Fråga 8. Har du tidigare arbetat i en ledande befattning?
☐ Ja ☐ Nej

Fråga 9. Hur länge har du arbetat inom socialt arbete? --Inget svar--
Ange antal år, avrunda till närmaste hela år.


Fråga 10. Har du tidigare genomgått någon ledarskapsutbildning som din arbetsgivare tillhandahållit/förmedlat?
Om du svarar nej, var god gå till fråga 12.
☐ Ja ☐ Nej

Fråga 11. Om du tidigare har genomgått någon ledarskapsutbildning som din arbetsgivare tillhandahållit/förmedlat, i vilken utsträckning har du då haft nytta av den/dessa utbildningar i ditt ledarskap?
☐ Mycket stor nytta ☐ Stor nytta
☐ Viss nytta ☐ Ingen nytta


Fråga 12. Jag tycker det är viktigt att jag i min roll som ledare har möjlighet till kompetensutveckling inom ledarskap.
☐ Ja, i hög grad ☐ Ja, i viss mån ☐ Nej, inte speciellt ☐ Nej, inte alls

Fråga 13. Hur nöjd är du med ditt ledarskap?
☐ Helt nöjd ☐ Mycket nöjd ☐ Mindre nöjd ☐ Inte alls nöjd


Fråga 14. Hur ställer du dig till salutogent ledarskap?
☐ Mycket positiv ☐ Positivt ☐ Varken positivt eller negativt ☐ Negativt
☐ Mycket negativ

 **Fråga 15. Hur väl känner du till det salutogena perspektivet?**


☐ Mycket väl ☐ Ganska väl ☐ Något ☐ Inte alls

 **Fråga 16. Ta ställning till följande två påståenden**

	Instämmer helt och hållet	Instämmer till stor del	Instämmer delvis	Instämmer inte alls
Jag har god möjlighet till kompetensutveckling inom ledarskap via min arbetsgivare.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jag ser positivt på att alla chefer i äldreomsorgen i Göteborgs stad blir salutogena ledare.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


 **Fråga 17. Hur stort behov anser du att man har av en gemensam ledarskapsutbildning för ledarna i äldreomsorgen i Göteborg?**

☐ Stort behov ☐ Litet behov ☐ Inget behov

 **Fråga 18. Vad anser du om att man inför en gemensam ledarskapsutbildning inom äldreomsorgen i kommunen?**


☐ Mycket bra ☐ Bra ☐ Varken bra eller dåligt ☐ Bortkastad tid

☐ Ingen uppfattning


 **Fråga 19. Hur mycket tror du att utbildningen inom Salutogent ledarskap kommer tillföra ditt ledarskap?**

☐ Mycket ☐ Ganska mycket ☐ Ganska lite ☐ Lite


☐ Inget

 **Fråga 20. Tycker du att det salutogena ledarskapet är den mest lämpliga ledarskapsstilen för Göteborgs ledare inom äldreomsorgen?**


☐ Ja ☐ Nej ☐ Vet inte

 **Fråga 21. Huvudsaklig anledning till att jag deltar i utbildning är att...**

☐ Jag vill gå utbildningen ☐ Jag känner mig tvingad att gå utbildningen och därmed deltar

 **Fråga 22. Hinner du med dina arbetsuppgifter?**

☐ Ja, alltid ☐ Ja, oftast ☐ Oftast inte ☐ Nej, aldrig

 **Fråga 23. Hur stor del av din arbetstid uppskattar du att du lägger ner på arbetsledning/handledning av personal**

Ange den procenttal som ligger närmast din uppskattning

☐ 10% ☐ 20% ☐ 30% ☐ 40%

☐ 50% ☐ 60% ☐ 70% ☐ 80%

☐ 90% ☐ 100%


 **Fråga 24. Hur stor del av din arbetstid uppskattar du att du lägger ner på administrativa uppgifter**

Ange den procenttal som ligger närmast din uppskattning


☐ 10% ☐ 20% ☐ 30% ☐ 40%

☐ 50% ☐ 60% ☐ 70% ☐ 80%


☐ 90% ☐ 100%

 **Fråga 25. Vilken faktor tror du kan bli det största hindret för dig när det gäller att införa ett salutogent ledarskap på din arbetsplats?**


- ☐ Ekonomin
 ☐ Tidsbristen
 ☐ Min personalgrupp/medarbetarna
 ☐ Min höga arbetsbelastning
- ☐ Jag ser inga, eller bara obetydliga, hinder
- ☐ Annan faktor, nämligen...

 **Fråga 26. Ta ställning till följande påståenden**


	Ja, i hög grad	Ja, i viss mån	Nej, inte speciellt	Nej, inte alls
Jag vill vara delaktig i mina medarbetares dagliga arbete	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jag skulle vilja handleda mina medarbetare oftare.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jag upplever att mina administrativa uppgifter hindrar mig från att arbetsleda.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jag tror att jag arbetsleder bättre genom att sitta i samma lokal som mina medarbetare.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jag upplever att jag får det stöd jag behöver från min närmaste chef	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jag upplever att jag är i behov av ledarskapsutbildning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

 **Fråga 27. Tror du att din arbetsbelastning är så hög att det kan bli svårt att avsetta tid till att genomföra den förändring som det salutogena perspektivet innebär?**


- ☐ Ja
 ☐ Nej
 ☐ Jag arbetar redan salutogent i min roll som ledare

 **Fråga 28. Hur tror du att din arbetsgrupp ställer sig till att inta ett salutogent perspektiv?**


- ☐ Mycket positiv
 ☐ Positivt
 ☐ Varken positivt eller negativt
 ☐ Negativt
- ☐ Mycket negativ

 **Fråga 29. Jag tror att möjligheterna till att min arbetsgrupp skall klara av att arbeta salutogent i praktiken är...**

- ☐ Mycket stora
 ☐ Stora
 ☐ Små
 ☐ Mycket små

 **Fråga 30. Det salutogena perspektivet skall vara helt implementerat inom fyra år. Tror du att din nuvaranda arbetsplats kommer att ha detta syn- och arbetssätt inom fyra år?**

- ☐ Ja, helt
 ☐ Till stor del
 ☐ Till liten del
 ☐ Nej, inte alls
- ☐ Vet ej

 **Fråga 31. Ett stort tack för din medverkan!**

Om du skulle vilja tillägga något, om du har synpunkter på någon fråga eller om du vill kommentera enkäten i övrigt så är du välkommen att göra det här. 0/200